



MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Dissertação

A relevância das Quintas da Madeira como oferta diferenciada do destino.

Décio Nelson Correia Silva

Estoril, outubro de 2019



MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Dissertação

A relevância das Quintas da Madeira como oferta diferenciada do destino.

Décio Nelson Correia Silva

Orientador: Professor Doutor Francisco António dos Santos da Silva

Coorientador: Professora Doutora Dulce Mendes Sarroeira

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do Grau de Mestre, tendo como Júri das Provas:

Professor Doutor Vítor Manuel Cadete Ambrósio (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril) na qualidade de Presidente do Júri

Professora Doutora Mafalda Luísa de Almeida Serra Patuleia (Universidade Lusófona) na qualidade de arguente

Professor Doutor Francisco António dos Santos da Silva (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril) na qualidade de Orientador

Estoril, outubro de 2019

Dedico esta dissertação aos meus pais, Eziquiel e Isabel, que sempre mostraram que ninguém escolhe de onde vem, mas pode definir para onde vai com muito esforço, dedicação e trabalho.

Em memória da Tia Maria.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste estudo académico contou com a colaboração de diversas pessoas e organizações, públicas e privadas, a quem expresso o meu profundo agradecimento:

À minha família e amigos por toda o apoio e força que me foi dada ao longo do processo, nunca me fazendo desistir.

Aos meus orientadores Professor Doutor Francisco Silva e Professora Doutora Dulce Sarroeira pela disponibilidade e rápida resposta que sempre demonstraram desde o início. Sendo também a paciência e a perseverança características assinaláveis e reconhecidas.

Ao Dr. Francisco e ao Sr. Pedro pelo número de portas que me abriram ao longo de todo o processo.

À Secretaria Regional do Turismo, na pessoa da Diretora Regional, Dra. Dorita Mendonça pela ajuda e orientação em termos de documentação já existente e nas pessoas envolvidas no projeto transato.

A todos os hotéis que se disponibilizaram para entregar os questionários aos seus clientes.

A todos os entrevistados que aceitaram contribuir para este estudo através do vasto conhecimento nesta área, enriquecendo todo trabalho.

Um agradecimento especial à minha mãe, ao meu pai, à minha irmã, à minha avó e à minha tia Maria por muitas vezes ao longo deste processo ter estado ausente e desatento.

E por fim, quero agradecer à Sara, minha namorada, peça fundamental em todo o processo da dissertação e da minha vida, pela compreensão, dedicação, paciência e amor.

A Deus e a todos os que de alguma forma contribuíram para a concretização deste trabalho, o meu Muito Obrigado.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	IV
Índice geral	V
Índice de Figuras	VII
Índice de Tabelas.....	VIII
Resumo	IX
Abstract.....	X
Siglas e acrónimos	XII
1 Introdução	1
1.1 Enquadramento geral	1
1.2 Problemática da investigação e objetivos	2
1.3 Abordagem metodológica.....	3
1.4 Estrutura da dissertação	4
2 Destinos e hotelaria	6
2.1 Desafios para os destinos turísticos	6
2.1.1 Estratégia para o turismo em Portugal.....	6
2.1.2 Competitividade dos destinos.....	8
2.1.3 Turismo: dinâmicas e fatores de diferenciação	11
2.1.4 Autenticidade dos destinos e recursos endógenos.....	14
2.1.5 Turismo de nichos	18
2.2 Desafios para o alojamento.....	21
2.2.1 Definição conceptual	21
2.2.2 Evolução das tendências do alojamento	24
2.2.3 Modelos de desenvolvimento do alojamento	27
2.2.4 Alojamento com identidade.....	29
2.2.5 Casos idênticos às Quintas da Madeira	32
3 Caso de estudo.....	35
3.1 Caraterização do arquipélago da Madeira.....	35
3.1.1 Caraterização geográfica, enquadramento histórico e posição.....	35
3.1.2 Caraterização económica e acessibilidades	36
3.2 Turismo na Região Autónoma da Madeira.....	38
3.3 Quintas da Madeira.....	43

4	Metodologia de investigação	47
4.1	Modelo conceitual da investigação	47
4.2	Instrumento de medida – questionário.....	48
4.3	Instrumento de medida – entrevista.....	50
5	Apresentação e análise de resultados	52
5.1	Enquadramento	52
5.2	Questionário.....	52
5.2.1	Caraterização do perfil dos respondentes	53
5.2.2	Caraterização relacionada com o produto hoteleiro Quintas da Madeira	55
5.2.3	Importância das Quintas da Madeira como unidade de alojamento diferenciadora, valorização da oferta e ligação à identidade do destino.....	57
5.3	Entrevista	61
5.3.1	Caraterização geral – Dimensão 1	61
5.3.2	Relevância na diferenciação - Dimensão 2.....	64
5.3.3	Ambiente envolvente de desenvolvimento - Dimensão 3	66
6	Conclusões e recomendações.....	69
6.1	Análise conclusiva	69
6.2	Limitações do estudo e propostas de desenvolvimento	75
	Referências bibliográficas.....	77
	Apêndices	87
	Apêndice I – Questionário em português	87
	Apêndice II – Questionário em inglês	89
	Apêndice III – Questionário em francês	91
	Apêndice IV – Questionário em alemão.....	93
	Apêndice V – Entrevista.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Ciclo de vida de um destino turístico. Adaptado de Butler (2006:5).....	14
Figura 2- Região Autónoma da Madeira	35
Figura 3 - Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros da RAM (milhões).	40
Figura 4 – Nacionalidade dos inquiridos	53
Figura 5 – Idade dos respondentes	54
Figura 8 - Na estadia nas QM como geralmente viaja	55
Figura 9 - Quantas vezes ficou alojado numa QM.	56
Figura 10 - Fatores que levaram a escolher este tipo de alojamento.	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise SWOT	45
Tabela 2 - Distribuição dos questionários pelas unidades de alojamento	52
Tabela 3 - Importância das QM como unidade diferenciadora, valorização da oferta e ligação à identidade do destino.....	58
Tabela 4 - Caraterização geral.....	61
Tabela 5 - Caraterização geral.....	61
Tabela 6 - Relevância na diferenciação.....	64
Tabela 7 - Ambiente envolvente de desenvolvimento.....	67

RESUMO

A Região Autónoma da Madeira constituiu-se desde cedo como um importante destino turístico e com uma forte identidade. A tipologia hoteleira Quintas da Madeira tem acompanhado a história do turismo na região e é um dos seus elementos identitários, reforçado pelo facto de ser uma marca exclusiva da região. Sendo algo tão exclusivo e diferenciador no panorama da hotelaria tradicional justifica uma particular atenção, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de estudos aplicados.

Nesse sentido, tendo por base um estudo de caso, foi desenvolvida esta investigação que tem como objetivo principal analisar a relevância das Quintas da Madeira como oferta diferenciada do destino. Para além de uma cuidada revisão bibliográfica sobre o tema, foi desenvolvida uma investigação empírica suportada pela aplicação de questionários aos clientes alojados em todas as unidades pertencentes à tipologia Quintas da Madeira e por entrevistas a empresários e especialistas.

As etapas deste estudo incluem a caracterização conceptual da investigação, a análise do produto hoteleiro “Quintas da Madeira” e por fim, a uma apresentação de propostas que visam o desenvolvimento e respetiva valorização do produto a curto, médio e longo prazo.

A nível das conclusões, esta investigação permitiu dar resposta aos objetivos definidos, confirmar as hipóteses estabelecidas e contribuiu para melhorar o conhecimento sobre a importância das Quintas da Madeira no contexto da oferta turística da Madeira. Em suma, as Quintas da Madeira são uma tipologia única na RAM, onde a identidade e a autenticidade do destino está presente, contribuem para valorizar a imagem do destino, são valorizadas pelos clientes e são uma importante oportunidade de negócio.

Palavras chave: Quintas da Madeira; Destino Madeira; Turismo; Alojamento; Hotelaria; Identidade; Diferenciação.

ABSTRACT

Since its early beginning, Madeira Island built itself as an important tourist destination with a strong identity. In the meantime, a different hotel typology, known as *Quintas da Madeira*, has emerged as something unique and exclusive to the island, and has become one of its identity elements. Therefore, being something that is so distinct in the traditional hotel panorama, it deserves a particular attention, mainly in what concerns to the development of applied studies.

This investigation was build up on a study case which main goal was to understand the importance of *Quintas da Madeira* as a distinguished offer from the destination. Not only an accurate bibliographic review about the theme was made, but also an empiric investigation was developed and supported by surveys made to hosted costumers in this kind of hotel typology, and also some personalities who are connected to this theme, such as entrepreneurs and experts.

This study includes, in its different stages, the conceptual characterization of this investigation, the analysis of the typology *Quintas da Madeira*, and last but not least, some suggestions that aim the progress and the valorization of this product in a short, medium and long term.

Regarding the conclusions, this investigation has provided an answer to the settled goals, the confirmation of the established hypothesis, and also has contributed to improve the knowledge about the importance of *Quintas da Madeira* in the context of the touristic offer of Madeira.

Summing up, *Quintas da Madeira* is a unique hotel typology that is exclusive to Madeira island, and that contain all the identity and authenticity of the destination, contributing thereby to add value to the image of the destination, as it is appreciated by its customers and represents an important business opportunity.

Key words: Quintas da Madeira; Madeira Destination; Tourism; Accommodation; Hotels; Identity; Differentiation.

SIGLAS E ACRÓNIMOS

AHRESP | Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

CRM | Customer Relationship Management

DREM | Direção Regional de Estatística da Madeira

DRT | Direção Regional de Turismo

KPI | Key Performance Indicator

OMT | Organização Mundial do Turismo

PENT | Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB | Produto Interno Bruto

PME | Pequenas e Médias Empresas

QREN | Quadro de Referência Estratégico Nacional

RAM | Região Autónoma da Madeira

SRETC | Secretaria Regional de Economia, Turismo e Cultura

SWOT | Strengths, Weakness, Opportunities e Threats

TdP | Turismo de Portugal

TER | Turismo em Espaço Rural

TIC | Tecnologias de Informação e Comunicação

UNESCO | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

UNWTO | United Nations World Tourism Organization / World Tourism Organization

VAB | Valor Acrescentado Bruto

1 INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO GERAL

O turismo é, atualmente, um fenómeno global em permanente evolução, alcançando novos patamares ano após ano. De acordo com o relatório anual de 2017 realizado pela Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2017), o ano em estudo é sinónimo de recorde para o turismo internacional. Em termos reais, representa 1,323 milhões de chegadas internacionais, significando assim um aumento de sensivelmente 7% relativamente ao ano transato. Os aumentos têm sido consecutivos durante os últimos 8 anos, e sempre com aumentos superiores a 4%. Segundo as previsões do mesmo organismo, o continente Africano terá a maior percentagem de crescimento nas chegadas internacionais, em 2018, na ordem dos 5%-7%, e o lugar de país com maior representatividade em termos de gastos internacionais é ocupado pela China. Em termos económicos, o peso do turismo tem vindo a ganhar maior importância a nível global, representando atualmente cerca de 10% do PIB (Produto Interno Bruto) mundial.

Portugal é reflexo do que acontece no turismo a nível mundial. No âmbito nacional, e de acordo com o Turismo de Portugal (2018), este setor representa 50,1% das exportações de serviços e sensivelmente 18% do total das exportações. Em termos de riqueza, o setor representa 7,8% do PIB nacional. De acordo com a mesma entidade, o turismo tem vindo a apresentar vários indicadores positivos e com tendência a melhorar, dos quais destacamos a diminuição da sazonalidade, o aumento do emprego no turismo (tendo um peso de 7% na economia nacional), uma maior diversificação dos mercados e, por fim, um crescimento de 4% do mercado interno. O bom momento do turismo em Portugal pode ainda ser confirmado quer pelo reconhecimento internacional, tendo Portugal recebido diversos prémios nos últimos anos, quer pelo aumento do investimento no setor, que se traduz, por exemplo, na abertura de 61 novos hotéis no ano de 2018. (AHRESP, 2018).

A rede hoteleira madeirense é diferenciada no que compete às várias tipologias presentes nas unidades de alojamento. A região dispõe de uma tipologia única no panorama nacional, as Quintas da Madeira. De acordo com Matos (2013), as Quintas são representativas do início do turismo na Madeira, sendo as primeiras unidades de alojamento na região, as chamadas *Quintas de Aluguer*. Este fator traz consigo um rico portfólio cultural que é mantido ainda hoje por estas unidades de alojamento. São unidades que constituem a génese de toda a identidade turística criada na Madeira, fortemente associada tanto ao património natural, como cultural. De acordo com o mesmo autor, as quintas foram perdendo importância à medida que se assistiu a uma

mudança de paradigma turístico na região, que deixou de ser procurada como estância terapêutica de doenças respiratórias para passar a ser procurada como estância de férias.

O turismo, assim como a maior parte das atividades económicas, está em constante mutação. Atualmente, estamos a vivenciar uma procura pela diferenciação, ou seja, os clientes valorizam algo que seja único, que seja exclusivo do destino. Existe uma busca pela vivência de experiências únicas, fazendo com que o cliente se sinta ímpar. Desta forma, as Quintas da Madeira estão a ganhar uma nova expressão por serem algo exclusivo. De acordo com Jesus (2015) é a cultura turística da região que cativa e fideliza, porque é essencialmente genuína, tornando-a na primeira escolha, em detrimento de outras opções. Segundo a visão de Baptista (2005) a diferenciação dos produtos é um dos elementos essenciais da concorrência entre destinos turísticos, tornando-se, deste modo, numa resposta às alterações das preferências dos consumidores que ocorrem de forma permanente e contribuindo para o desenvolvimento do destino.

A fim de perceber a conjuntura turística e hoteleira da Região Autónoma da Madeira (RAM) e naquilo que ela se difere dos restantes territórios nacionais, este estudo pretende focar-se na relevância das Quintas da Madeira como oferta diferenciada do destino.

1.2 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS

Ano após ano, a RAM tem apresentado valores positivos nos vários indicadores que podem ser estudados e avaliados. A nível internacional, a região tem ganhado inúmeras distinções, todas elas correspondentes, de um modo geral, ao excelente serviço prestado. A Madeira foi eleita “Melhor Destino Insular do Mundo” em 2015, 2016, 2017 e 2018, pelo World Travel Awards. A cidade do Funchal, “capital” da Madeira, está presente na 6ª posição do top 10 dos “Melhores destinos em alta – Europa”, no ano de 2015; e por fim, uma das grandes imagens de marca da Madeira, a passagem de ano/ *Réveillon*, está presente no famoso livro dos Guinness World Records, sendo considerado o maior espetáculo pirotécnico do Mundo. Com toda esta conjuntura de distinções enumeradas anteriormente, é normal que a região seja muito procurada e é igualmente natural que tenha o poder de atrair investidores.

Com o aparecimento de novas unidades de alojamento, e sendo estas de enormes proporções, é necessário averiguar se a imagem do destino é sustentável, se está a ser tido em conta o curto, médio e longo prazo. Por outro lado, existe na mesma região o alojamento praticado pelas Quintas da Madeira, normalmente de pequenas proporções, até 75 quartos, e que transmite algo que muitas das novas unidades de alojamento não transmite, o facto de o cliente se sentir único. Nestas quintas, os turistas sentem-se parte integrante da história da Madeira, pois são espaços que podem parecer-se com autênticos museus e, quase sem se aperceberem, estão a

vivenciar costumes e tradições madeirenses, não desvinculando a excelência e o primor do serviço.

Tendo em conta toda a conjuntura apresentada anteriormente, surge então a pergunta de partida:

Qual a relevância das Quintas da Madeira como oferta diferenciada do destino?

Com base na pergunta de partida e nos diversos objetivos foram definidas as seguintes hipóteses de estudo:

- Hipótese 1 – As Quintas da Madeira são reconhecidas como uma unidade hoteleira diferenciadora na região.
- Hipótese 2 – As Quintas da Madeira valorizam a oferta hoteleira da região.
- Hipótese 3 – As Quintas da Madeira são representativas da identidade do destino.
- Hipótese 4 – As Quintas da Madeira são um importante ativo para a valorização da imagem do destino e do seu produto global.

Esta investigação tem como principal objetivo compreender a relevância das Quintas da Madeira como oferta diferenciada do destino. Para tentar encontrar uma resposta para a questão principal é necessário definir um conjunto de objetivos específicos de modo a compreender o contexto geral do estudo.

- Analisar o estado da arte dos temas relativos à relevância da oferta de alojamento na imagem e qualidade do destino turístico;
- Caracterizar o turismo na região da Madeira;
- Caracterizar o segmento de alojamento constituído pelas Quintas da Madeira;
- Averiguar a importância das Quintas da Madeira no contexto do alojamento regional;
- Analisar e comparar KPI'S (*Key Performance Indicator*) das Quintas (tipo) com um hotel *standart*;
- Investigar as razões da escolha dos consumidores deste tipo de alojamento (Quintas da Madeira);

1.3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para contextualizar toda a temática das quintas, assim como todos os aspetos relevantes a ser englobados neste tema, é necessário realizar um estudo exploratório conciso e objetivo. A análise do 1º estudo exploratório será realizada para perceber as questões práticas que poderão

advir deste tema. Serão contactados diretores hoteleiros, elementos governamentais e investigadores que tenham abordado este tema, ou outros intervenientes que tenham alguma afinidade e à-vontade com esta temática e que estejam igualmente familiarizados com a marca Quintas da Madeira. Foi definido o grupo de unidades que serviriam de estudo, sendo contempladas todas as quintas (10 unidades) que, segundo o site oficial do turismo da Madeira fazem parte deste *umbrella*.

Na metodologia adotada destacam-se as seguintes fases: Revisão da Literatura; Análise das Quintas da Madeira como oferta diferenciada; Estudo do Potencial e valorização das Quintas da Madeira na região.

Na revisão da literatura, serão consultadas as obras que abordem os assuntos que estejam relacionados com o tema principal, de modo a contextualizar a área de intervenção.

Na Análise das Quintas da Madeira como oferta diferenciada, serão realizadas várias entrevistas a diferentes intervenientes, permitindo uma perceção global desta temática. Serão ainda realizados inquéritos aos clientes das várias unidades de alojamento em estudo, com o propósito de saber que conhecimento têm sobre os estabelecimentos escolhidos e as razões que os fizeram escolhê-los em detrimento de unidades de alojamento *standard*. Depois de recolhidos os dados, estes serão agrupados, apresentados e discutidos. No potencial e valorização das Quintas da Madeira na região, será realizada a comparação entre os dados obtidos e a revisão bibliográfica, e apresentadas conclusões/considerações.

Por fim, irão ser estudados possíveis contributos, que terão como objetivo obter uma maior valorização deste tipo de alojamento, salvaguardando um produto único da RAM.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação é dividida em 6 capítulos. O primeiro capítulo é referente à introdução, o segundo referente à revisão da literatura, o terceiro ao caso de estudo, o quarto à metodologia de investigação, o quinto à apresentação e análise de resultados, o sexto e último às conclusões e recomendações futuras.

Na introdução são abordados os pontos estruturais de toda a investigação e os assuntos discutidos ao longo do trabalho. Será ainda apresentado o enquadramento do tema, identificados os objetivos da investigação, a problemática da investigação, a abordagem metodológica, e também a estrutura da dissertação.

Na revisão da literatura, são explorados, de forma concisa, dois tipos de conceitos: os conceitos ligados aos destinos e os conceitos ligados ao alojamento. Nos capítulos ligados aos destinos é explorada a Estratégia Turismo 2027, a competitividade dos destinos, o turismo de diferenciação, a autenticidade dos destinos, o turismo de nichos e também os recursos endógenos.

Nos capítulos ligados ao alojamento são expostos os seguintes capítulos: definição conceptual, evolução das tendências do alojamento (procura e oferta), modelos de desenvolvimento do alojamento, alojamento com identidade e casos idênticos às Quintas da Madeira noutras regiões.

No terceiro capítulo, é analisado a Madeira como destino turístico. Neste capítulo, serão expostos diversos subtópicos, como a procura e oferta na região. Outro tópico a estudar, é a competitividade do destino, onde será abordada a autenticidade e identidade dos destinos e também o elemento diferenciação como fator chave de sucesso. Neste último subcapítulo, é apresentado, de forma explícita, todo o enquadramento referente às Quintas da Madeira, onde é exposta a origem das quintas da madeira e a sua transformação em unidades hoteleiras.

No quarto capítulo, referente à metodologia, é apresentado o modelo de análise e todo o estudo empírico realizado. Neste capítulo será exposta a área de estudo, o instrumento de observação e por fim a metodologia de recolha e tratamento dos dados.

O quinto capítulo é composto pela apresentação e análise de resultados, onde são apresentados de forma agrupada os dados recolhidos através das entrevistas e questionário, com o objetivo de facilitar a leitura e compreensão dos dados. Serão também discutidos todos os resultados obtidos.

No último capítulo, de conclusões, são apresentados os resultados com maior expressividade e serão verificadas todas as hipóteses, com o objetivo de perceber se estas se verificam ou não. Neste capítulo são expostos ainda os contributos, as limitações, assim como recomendações para futuros estudos.

2 DESTINOS E HOTELARIA

2.1 DESAFIOS PARA OS DESTINOS TURÍSTICOS

2.1.1 Estratégia para o turismo em Portugal

A importância do setor do turismo para a economia, sociedade e ambiente em Portugal passou a ser de tal forma relevante, que o país necessitou de apostar no desenvolvimento de planos estratégicos para o turismo em Portugal. Apesar de tardio, o primeiro plano nacional de turismo teve como ação os anos de 1986 a 1989. Segundo Silva (2017: 35) este foi um plano muito limitado e “foi necessário esperar por 2006 para Portugal ter o seu primeiro Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) e até 2009 para ser aprovada a Lei de Bases do Turismo (Decreto-lei n.º 191/2009, de 17 de agosto)”.

Após o fim de vigência do PENT foi desenvolvido o plano “Estratégia Turismo 2027”. Na parte de diagnóstico deste plano (TdP, 2017), apresenta-se o ponto de situação do turismo em Portugal, considerando que se está numa fase crescente positiva, tendo-se verificado resultados históricos nos anos mais recentes, com destaque para 2016, ao nível de vários indicadores, tais como a receita, as dormidas, o número de hóspedes, o emprego e as exportações. Este último indicador é caracterizado por ser a atividade económica a nível nacional com maior peso, 16,7%.

Este crescimento positivo do turismo aconteceu de forma transversal e contínua em todas as regiões do país e ao longo do ano, fazendo-se acompanhar dos respetivos efeitos multiplicadores, que se repercutiram na alavancagem da economia nacional. De acordo com o ministro da economia, Manuel Cabral (TdP, 2017), “O Turismo é uma atividade económica estratégica para o desenvolvimento económico e social do país, designadamente para o emprego e para o crescimento das exportações”. O conjunto de bons resultados atingidos ao nível do turismo deve-se principalmente ao trabalho continuado, com esforços e investimentos, tanto do setor privado como do setor público.

Para garantir o desenvolvimento do destino Portugal, é importante assegurar e promover a competitividade do destino, tentando manter este conjunto de bons resultados durante o maior tempo possível. É com este intuito que surge a estratégia para o turismo com o horizonte 2017-2027. Para Luís Araújo (TdP, 2017), presidente do Turismo de Portugal, “A visão da Estratégia Turismo 2027 espelha o que se pretende alcançar: «afirmar o turismo como *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo».”

De todos os indicadores correspondentes aos últimos anos, é de realçar a diminuição do índice de sazonalidade de 37 para 35%. De ressaltar o aumento registado do emprego no turismo,

que se situa na ordem dos 14,2%. De todas as regiões que registaram um aumento significativo ao nível de crescimento, a região dos Açores foi aquela em que este mais se evidenciou, com uma taxa de 21%. Ocorreu uma diversificação de mercado, com crescimento expressivo dos mercados americano, polaco e brasileiro. O mercado interno apresentou também um crescimento, na ordem dos 5%. E por fim, com toda esta conjuntura, destacamos o surgimento/aparecimento de mais 1500 empresas de animação turística.

Para delinear estratégias de futuro é necessário compreender o passado. Na década 2005-2015, surgiu um conjunto de alterações que transformou o turismo nacional, existindo fatores positivos, mas também fatores a melhorar. Nos fatores positivos, destacaram-se: território e recursos turísticos mais qualificados; infraestruturas de suporte ao desenvolvimento; crescimento em vários indicadores da procura turística; oferta de alojamento mais qualificada; novas formas de alojamento e de animação turística; empreendedorismo criativo em crescimento; aumento da oferta de atividades de animação turística; reconhecimento e prémios internacionais em diversas áreas do turismo português, e por fim, acréscimo de ligações aéreas. Quanto aos fatores a melhorar e a ter especial atenção num futuro próximo, prendem-se com: capitalização das empresas; qualificação dos recursos humanos; rendimentos dos trabalhadores no turismo; burocracia e custos de contexto; digitalização da oferta turística; sazonalidade; assimetrias regionais; informação sobre Portugal nos mercados externos; trabalhos em rede e promoção conjunta e cocriação; sustentabilidade do destino e das empresas (TdP, 2017).

Para o horizonte de 2027, a estratégia para o turismo contém as principais linhas de atuação, operacionalizadas através de vários vetores orientados para o médio e longo prazo, tendo em conta os vários projetos prioritários enquadrados nos eixos estratégicos. Para Forte (2017) esta estratégia é composta por três pilares: social, económico e ambiental. Estes pilares têm a particularidade de terem como base a componente humana, não fosse o turismo a atividade económica mais humanizada. Como seria de esperar, esta estratégia foi delimitada, envolvendo a participação de um grupo muito alargado de *stakeholders*. De forma conclusiva, este estudo sobre o futuro do turismo nacional tem como base dez ativos estratégicos: as pessoas; clima e luz; história e cultura; mar; natureza; gastronomia e vinhos; eventos artístico-culturais, desportivos e de negócios; bem-estar; *living* – viver em Portugal (TdP, 2017).

Este plano considera a existência de cinco eixos estratégicos, traduzidos em ações objetivas e pragmáticas: i) valorizar o território através da potencialização do património rural, natural e histórico-cultural com respetiva preservação da sua autenticidade; ii) impulsionar a economia, apelando à competitividade entre as empresas (recorrendo à inovação) e facilitando a desburocratização e redução de custos, estando deste modo salvaguardada a atração de investimento; iii) potenciar o conhecimento através da valorização das profissões do turismo e da

afirmação de Portugal como *smart destination*; iv) gerar redes e conectividade através do reforço de rotas aéreas ao longo do ano e da mobilidade no território e também do trabalho em rede, e a promoção conjunta entre os vários setores; v) potenciar Portugal, aumentando a visibilidade e notoriedade do país nos mercados internacionais, apelando à visita pelos mais variados motivos (viver, estudar, lazer).

Esta estratégia de liderar o turismo do futuro compromete-se com metas de sustentabilidade nos seus três pilares: económico, social e ambiental. No que compete à sustentabilidade económica, existe um compromisso em aumentar a procura turística em todo o território nacional, em 80 milhões de dormidas; crescer em valor, na ordem dos 26 mil milhões de euros em receitas (TdP, 2017). Já a sustentabilidade social tem como meta alargar a atividade turística a todo o ano, baixando assim o nível de sazonalidade; melhorar a qualificação dos recursos humanos; gerar um impacto positivo junto das populações residentes. Por fim, as metas da sustentabilidade ambiental, pretendem assegurar, entre outras, que cerca de 90% das empresas turísticas adotem medidas eficientes no uso de recursos e ações de gestão ambiental de resíduos (TdP, 2017).

Este plano identifica ainda no referencial estratégico para a década, focado na sustentabilidade e competitividade do destino, a existência de três tipos de ativos estratégicos: ativos diferenciadores, qualificadores e emergentes. Destes três tipos de ativos, é de realçar o ativo diferenciador, pois é este que irá constituir a base e a substância da oferta turística nacional. Neste ativo estão patentes os recursos endógenos, que refletem as características próprias do destino, que por lhe serem intrínsecas, não são transferíveis nem imitáveis. São esses os atributos que irão ser geradores de fluxos que estimulam a procura. Os fatores diferenciadores são precisamente os que têm maior peso na escolha por parte do turista no destino que pretende visitar, pois é neste parâmetro que estão englobados também os atributos do clima e luz, da história, cultura e identidade, o mar, a natureza, e por fim também a água.

2.1.2 Competitividade dos destinos

Segundo D’Hauteserre (2000), a competitividade do destino relaciona-se com a capacidade deste em atrair visitantes, tanto para visitá-lo como para revisitá-lo. Por sua vez, é através desta capacidade de atração que o destino mantém a sua posição de mercado, sendo que o objetivo é melhorá-la ao longo do tempo. De entre os vários autores que abordam esta temática, a maioria converge neste sentido, e alguns vão ainda mais longe.

Para Dwyer e Kim (2003), as práticas de marketing têm uma influência extremamente importante na competitividade do destino. No entanto, existem também outros fatores que de forma direta influenciam essa competitividade, tais como os recursos naturais e endógenos, o

preço, a abertura ao turismo, a tecnologia, os recursos humanos, o meio ambiente e o desenvolvimento social (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005), e ainda as infraestruturas turísticas, como por exemplo as unidades de alojamento (Ejarque, 2005). É o conjunto destas características ostensivas do destino que formam a sua imagem; a imagem do destino é relevante não apenas no projeto de iniciativas de marketing, mas também na compreensão dos comportamentos de viagem dos turistas (Echtner & Ritchie, 1991).

A satisfação e a lealdade por parte dos clientes são vitais para manter o destino com vantagem competitiva, que causa um efeito multiplicador, resultando numa economia estável e mais oportunidades de emprego na comunidade local (Eusébio & Vieira, 2013). A satisfação tem sido estudada de forma intensiva; no entanto, do ponto de vista de Oliver (1999), a lealdade tem atraído especial atenção em detrimento da satisfação, pois diversas empresas entendem que uma boa base de dados de clientes fiéis pode aumentar os lucros dessa organização. Todavia, só existem clientes leais se estes estiverem satisfeitos.

Para Pike, Murdy e Lings (2011), a realização de visitas repetidas ao destino – lealdade - demonstra a utilização de recursos mais eficientes e eficazes do que a publicidade direcionada a novos clientes. A gestão da satisfação tem de ser abordada de forma cuidada, pois a oferta de serviços ao dispor dos clientes terá que possibilitar experiências satisfatórias e que respondam a necessidades e motivações expressas por esses clientes (Campón-Cerro *et al.*, 2017). Conforme referem estes autores, a qualidade constitui um antecedente imediato de satisfação e lealdade. Como tal, os gestores de destinos devem ter um cuidado extra no que toca ao desenvolvimento de uma oferta de alta qualidade; devem igualmente procurar estratégias inovadoras, bem como vantagens competitivas, de forma a dar uma melhor resposta ao cliente. Assim, aumentam-se os benefícios de repetir a visita e a probabilidade de fazer recomendações a terceiros.

Blancas *et al* (2011) afirma que países com uma atividade turística intensiva baseada num modelo mais tradicional estão a procurar diversificar a sua oferta, apostando no desenvolvimento de produtos e destinos complementares como as regiões naturais e rurais, como é o caso de Espanha. Este tipo de turismo, na visão de Loureiro (2010), também apresenta um elevado nível de competitividade, daí que tenha especial interesse em manter os visitantes fiéis, de forma a garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

No turismo rural, é dada especial valorização aos recursos ambientais e patrimoniais. Para Chee-Hua *et al* (2014), as construções ambientais têm particular destaque, sendo estas as atrações do património histórico-cultural e os recursos naturais. Segundo Northecote e Macbeth (2006) e ainda Pigram (1994), um dos principais objetivos de promover a sustentabilidade em regiões rurais é apoiar a economia e a sociedade, de forma a proteger, em vez de destruir, características inerentes à cultura local e a qualidade adjacente ao ambiente natural. Na ótica de

Spencer & Nsiah (2013), é deveras importante obter o apoio das comunidades locais para a sustentabilidade do desenvolvimento do turismo rural, assim como a sua conservação (Tosun, 2006). Para Trunfio *et al.* (2006), a competitividade, quer no interior, quer nas áreas litorais, é obtida através da oferta de acomodações características em centros históricos e zonas rurais. Este caso está bem evidenciado no sul de Itália, que aumenta assim de forma global a competitividade e sustentabilidade do destino.

Vários autores abordam a questão da competitividade dos destinos. Crouch e Ritchie (1999), baseiam o seu conhecimento no diamante de competitividade nacional de Michael Porter (1990). Para estes autores, a competitividade nacional deriva de quatro componentes elementares: i) recursos principais e atrações; ii) fatores e recursos de apoio; iii) gestão do destino; e iv) determinantes da qualidade. São estas as principais motivações para a escolha de determinado destino em detrimento de outro. As características presentes neste modelo, apresentado pelos autores referidos, estão ligadas às questões físicas do destino, cultura e história, ligações de mercados, atividades, eventos especiais e todas as infraestruturas de turismo. Porter (1990) explica que a competitividade territorial depende de uma série de fatores básicos de produção e dos fatores avançados de produção. Por sua vez, os fatores básicos de produção estão ligados ao clima, aos recursos naturais, à localização geográfica e à mão de obra não qualificada. Os fatores avançados de produção têm a ver com a infraestrutura digital moderna de comunicação de dados, mão de obra especializada e as condições da procura (Ribes *et al.*, 2011).

O modelo de Calgary (Crouch & Ritchie, 1999) defende que para um destino ser competitivo a longo prazo são necessários dois tipos de competitividade: uma vantagem comparativa, representada por todos os recursos das várias naturezas disponíveis no destino, e um fator que se prende com o aproveitamento desses mesmos recursos. Convém ainda considerar o modelo desenvolvido por Dwyer e Kim (2003), que afirma que os fatores que determinam a competitividade de um destino são os recursos disponíveis (naturais, culturais, históricos, ...), os recursos criados (infraestruturas turísticas, experiências oferecidas, ...), os fatores de apoio (qualidade dos serviços, acesso ao destino, ...) e a própria gestão dos destinos. Tendo em conta a opinião de Ribes *et al.* (2011), a questão das infraestruturas de apoio, tais como as instalações aeroportuárias, que garantem a acessibilidade aos destinos, representam um importante elemento da sua competitividade.

De todas as abordagens referidas, é de realçar a interligação de todos os fatores entre si, os quais estão associados tanto a entidades públicas como privadas. Atualmente é relativamente unânime a ideia de que as organizações de gestão de destino necessitam de envolver todas as entidades e empreendedores, ou seja, unir sinergias em torno de todos os *stakeholders* contribuindo para a construção da marca do destino, que funcione como uma *umbruela*, que

identifique as características e os valores de cada destino (Campón-Cerro *et al.*, 2017). Para Ritchie e Crouch (2003), a política de destinos turísticos, analisada sob a alçada do setor público, tem como principal objetivo a criação de um ambiente que proporcione o máximo de benefícios para todas as partes interessadas da região, procurando minimizar todos os aspetos negativos. Também para Dwyer e Kim (2003) as estratégias das organizações e do destino referem-se à sobrevivência das empresas, e uma cultura empreendedora facilita o desenvolvimento de novos produtos, nomeadamente, de novos empreendimentos no destino. De facto, o empreendedorismo contribui para o desenvolvimento do destino, pois gera concorrência, cooperação, especialização, inovação, investimento, crescimento, risco e produtividade entre as diversas organizações turísticas (Ritchie e Crouch, 2003).

2.1.3 Turismo: dinâmicas e fatores de diferenciação

A economia, no seu global, está em constante mutação. Deste modo, o turismo e a maneira como este é experienciado e vivido também está a sofrer alterações. Os consumidores são cada vez mais experientes. Com uma reestruturação económica global e os limites ambientais estabelecidos para o crescimento, estes exigem rápidas mudanças, desde logo nas estratégias delineadas ao nível do destino (Pechlaner e Weiermair, 2000; Franch, 2002).

Do ponto de vista de Trunfio *et al.* (2006), o “novo” consumidor procura experiências autênticas e adequadas aos seus desejos, obrigando, deste modo, a que a “indústria” turística desenvolva uma relação estreita entre os destinos e o seu património. A complexidade do mercado turístico, a diversidade na oferta e a evolução adjacente do consumidor, obrigam à existência de estratégias competitivas, sempre à procura de diferenciação (Trunfio *et al.*, 2006). Contudo este objetivo está a tornar-se cada vez mais difícil de assegurar, pois o número de destinos turísticos continua a crescer (Garrod, Wornell & Youell, 2006). Com a concorrência a aumentar significativamente, gestores, promotores e aqueles que tomam decisões sobre o destino, veem-se obrigados a reavaliar os recursos existentes e a canalizá-los para novas posições de mercado, sempre com o objetivo de atrair mais visitantes (Duman & Kozak, 2010). Ainda de acordo com o mesmo autor, os destinos precisam de fazer uma avaliação, através da análise SWOT, o que lhes permite identificar os seus pontos fracos e ameaças, a fim de eliminá-los; identificar os pontos fortes e oportunidade de modo a potenciá-los, sustentando assim o sucesso das suas operações.

Segundo Morgan, Pritchard e Pride (2002), em resposta ao aumento da concorrência, os destinos passaram a apostar e a envolver-se no desenvolvimento de uma marca, algo que tem estado em evidência desde 1990. Para Pike *et al.* (2011), a diferenciação com sucesso de uma marca de um determinado destino, comparativamente a destinos que são concorrentes entre si, ou seja, que oferecem o mesmo ou algo muito idêntico, é sem dúvida o maior desafio encontrado

pelas organizações de marketing dos destinos. O objetivo de uma marca alicerçada ao destino, prende-se com o evocar de emoções e estimular o comportamento do consumidor a repetir e querer visitar e revisitar esse destino. Do ponto de vista de Pike *et al.* (2011), existem 5 desafios chave para a criação de uma marca alienada a um destino: i) estimulação de relacionamentos lucrativos com os clientes; ii) compreensão dos objetivos da marca; iii) criação de um processo multifuncional entre as várias partes para garantir a adesão à comunicação da marca; iv) geração de sinergia de mensagens entre as diferentes plataformas; e v) incentivo ao diálogo entre os clientes a nível internacional.

Como referem Pike *et al.* (2011:447) “os esforços de marketing devem ser direcionados para alcançar o melhor resultado possível com fundos muito limitados – e o resultado final deverá traduzir-se num maior número de *room nights*”. Uma das formas que inúmeras organizações utilizaram para direcionar o esforço de marketing e assim controlar custos foi através do CRM (*Customer Relationship Management*). De acordo com o mesmo autor, passou a ser essencial que as empresas passassem a apostar no CRM, que apresenta várias definições, mas que, de forma objetiva, convergem nestas três: i) estratégia de negócios para compreender e antecipar possíveis desejos do consumidor; ii) ferramenta que aglomera as diferentes informações do cliente durante um certo período de tempo, construindo uma base de dados sólida e valiosa; e iii) programa de *software*. De forma geral, este sistema permite às diversas organizações melhorar o relacionamento com os clientes, trazendo consigo um aumento de fidelização à marca e a repetição do consumo.

A atração dos turistas por determinado destino está intimamente ligada aos aspetos físicos, ambientais e características socioculturais (Jafari, 1982). Na ótica de Salgado *et al.* (2015), os produtos a dinamizar no destino podem e devem ser diferenciados, de acordo com as potencialidades dos seus recursos endógenos. A grande variedade de recursos permite criar um conjunto de combinações, abrindo deste modo novas oportunidades de mercado em relação à procura internacional, pois permite a criação de diferentes roteiros turísticos, de acordo com as especificidades de cada cliente (Trunfio *et al.*, 2006). Esta característica agrega valor, ao ampliar as experiências dos turistas existentes no destino, ou ao atrair diferentes tipos de turistas que poderiam não ter visitado esse destino (Moraru, 2011). Esta diversificação ao nível dos produtos, de acordo com Greffe (1993), alberga uma mudança de paradigma, trazendo os benefícios de uma economia de gama (baseada na qualidade), em detrimento de uma economia de escala (baseada na quantidade). É importante criar um número adequado e um *mix* desses produtos que estabeleçam entre si relações benéficas e de cooperação, para que assim sejam criados produtos lucrativos que visam o desenvolvimento e a competitividade do destino (Benur & Bramwell, 2015). Os elementos e processos associados à diversificação de produtos são deveras importantes

para o desenvolvimento do destino, pois oferecendo experiências variadas, maior potencial de produtos personalizados e uma maior flexibilidade em resposta à procura por parte dos turistas, irão influenciar, de forma natural, a vantagem competitiva do destino em causa (Benur & Bramwell, 2015).

Associado ao conceito de diversificação de produtos, surge também o conceito de produtos alternativos. Normalmente, este tipo de produtos é social e ambientalmente mais sustentável para os destinos, pois envolvem negócios que são de menor escala, com maior suporte na economia local e circular, e direcionados para nichos e uma maior segmentação da procura, envolvendo grupos de turistas mais reduzidos e menores requisitos de infraestruturas (Bramwell, 2004a; Brunori & Rossi, 2000; Nordin, 2003). Desta forma, este tipo de turismo, frequentemente designado por alternativo, tem um enorme potencial, uma vez que acaba por contrastar com o turismo de massas, pois um menor número de consumidores com um maior poder de compra proporciona retornos económicos substanciais, afetados exclusivamente pela diferenciação. Estas estratégias para a diversificação do turismo dizem respeito ao desenvolvimento do turismo de massas, procurando que este seja mais diversificado e possa proporcionar melhores experiências turísticas, mas principalmente ao turismo de nichos (Gartner, 1996; Smith & Eadington, 1992). Os produtos turísticos de nicho são, geralmente, vistos como atraentes para mercados de menores dimensões e mais especializados: são vistos como mais individualizados, de pequena escala e flexíveis (Benur & Bramwell, 2015).

Para Trunfio *et al.* (2006) os fatores diferenciadores caracterizam novas tipologias de turismo, representando estas novas tendências ligadas ao lugar e cultura local. Para o mesmo autor, novas tipologias de alojamento significam, de forma objetiva, coisas diferentes, para pessoas diferentes, em distintas partes do mundo, com diferentes motivações, natureza das instalações, localização, contexto, processo de desenvolvimento, propriedade e diferentes abordagens de método. A diferenciação ocorre também ao nível das unidades de alojamento, as quais podem ser, de acordo com Tchetchik *et al.* (2008), diferenciadas vertical e horizontalmente. A diferenciação vertical engloba as características de qualidade, como o tamanho, os *amenities* especiais e os diversos elementos de luxo. A diferenciação horizontal ocorre essencialmente ao nível da localização geográfica. É possível observar esta diferenciação nas unidades de alojamento presentes em meios rurais, que normalmente estão associadas a explorações agrícolas, sendo que todo o ambiente desta estada é relevante, indo desde as acomodações até à própria paisagem e ambiente rural (Tchetchik *et al.*, 2008).

2.1.4 Autenticidade dos destinos e recursos endógenos

A motivação primária em viajar está, em muitos casos, relacionada com a procura pela autenticidade, pois a consciência turística é caracterizada pela vontade em viver experiências autênticas (MacCannell, 2003). O lugar para onde os turistas se deslocam é o destino, que é um espaço de produção turística.

Outro aspeto relevante a considerar no planeamento e na gestão dos destinos, prende-se com o facto de o desenvolvimento dos mesmos poder ser caracterizado por diferentes fases. De acordo com Butler (1990), existem seis fases no ciclo de vida de um destino turístico: exploração, envolvimento, desenvolvimento, consolidação, estagnação e pós-estagnação (Figura 1).

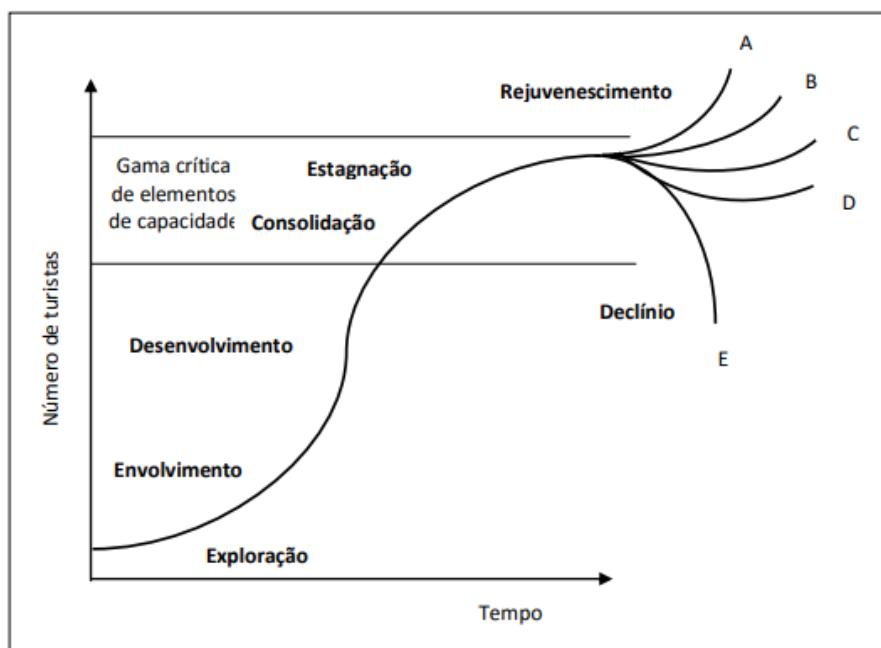


Figura 1- Ciclo de vida de um destino turístico. Adaptado de Butler (2006:5)

Estas fases alteram-se de forma cada vez mais acelerada devido às transformações evidenciadas que se operam nas sociedades modernas, as quais advêm de fatores como a globalização, a comunicação, as tecnologias da informação, a demografia, a estrutura familiar e o individualismo crescente (Cunha, 2011). Estas mudanças traduziram-se numa alteração de gostos e de valores que resultaram num aumento da procura de destinos autênticos por parte dos turistas (Sedmak & Mihalic, 2008). Como refere MacCannell (1973:11) “um turista deseja participar na vida real dos lugares visitados”. Sendo esta uma mudança cultural global, tem ocorrido uma procura pela autenticidade, um movimento que reflete os desejos e as vontades dos turistas por uma construção e representação cultural genuína e fidedigna (Zhu, 2012). Este tema da autenticidade tornou-se foco central de estudo, o que suscitou uma vasta pesquisa e uma

pluralidade de opiniões. Assim sendo, este tema tem conceitos e aplicabilidades diferentes para pessoas diferentes (Yeoman *et al.*, 2007).

Para Sharpley (1994), as obras de arte, festivais, rituais, culinária, infraestruturas e assim por diante, são caracterizados como produtos turísticos autênticos ou não autênticos, conforme estejam de acordo ou não com os costumes e tradições de determinada comunidade/região. Neste sentido, a autenticidade evoca a cultura tradicional e a origem, um senso do genuíno, do singular ou do real. Conforme refere Wang (1999), a questão da autenticidade tem que ser separada em duas questões distintas: as experiências turísticas e os objetos turísticos experienciados.

Na ótica de MacCannell (1973), existe um critério absoluto e objetivo que mede a autenticidade. Os turistas podem depreender que estão a realizar uma atividade efetivamente autêntica, embora essa experiência possa ser caracterizada como inautêntica se os objetos visitados e experienciados forem de facto falsos ou inventados. Tendo em conta a opinião de Wang (1999), as coisas parecem autênticas não porque são efetivamente autênticas, mas porque foram contruídas tendo por base esta autenticidade, dos pontos de vista de crenças, perspetivas e poderes. Deste modo, as pessoas sentem que elas próprias são mais “autênticas” do que a experiência ou atividade em si, porque estão a vivenciar experiências fora do comum e livres das restrições do quotidiano. Assim, a autenticidade não é uma questão de “preto ou branco”, mas sim de envolvimento de um espectro muito mais amplo, rico em “cores ambíguas”.

De forma a conceptualizar o termo “autenticidade” no turismo, alguns autores como Zhu (2012), separaram este termo, convergindo em três diferentes abordagens: i) objetivismo; ii) construtivismo; e iii) existencialismo. A primeira baseia-se na autenticidade dos originais (objetos expostos em museus e monumentos), sendo a experiência caracterizada como autêntica através do reconhecimento do objeto visitado ou experienciado como autêntico, implicando tudo o que é genuíno, real e honesto e não adulterado (Cunha, 2011; Relph, 1976; Theobal, 1994). No entanto, se o objeto em questão for apresentado como autêntico ao turista, este pode vivenciar uma experiência autêntica (Cunha, 2011). A abordagem construtivista, de acordo com MacCannell (2003), provém do resultado de uma construção social, ou seja, uma autenticidade representada ou encenada. Deste modo, as coisas aparecem como autênticas, não porque inerentemente o são, mas porque foram contruídas como tal, de acordo com vários pontos de vista, tais como crenças, perspetivas ou poderes. Para Belhassen *et al.* (2008), os turistas procuram uma autenticidade simbólica, pois estão perfeitamente cientes de que a realidade é encenada. Este tipo de autenticidade permite manter a autenticidade verdadeira preservada, dando acesso aos turistas a uma realidade representada (Cunha, 2011). A abordagem existencial da autenticidade, de acordo com o mesmo autor, envolve os sentimentos pessoais ativados pelas atividades turísticas. Nesta abordagem, os turistas sentem que eles próprios são muito mais autênticos e livres do que no

quotidiano das suas vidas, não porque experienciam objetos autênticos, mas porque estão a realizar atividades livres dos constrangimentos diários (Cunha, 2011). A título de exemplo, os turistas que visitam o Brasil e se envolvem em atividades ligadas ao carnaval, podendo interagir sambando, sentem que estão a viver uma experiência autêntica.

A autenticidade, onde estão presentes as três abordagens, contribui para uma maior atratividade do destino. Deste modo, requer uma especial atenção nos processos de gestão, planeamento e desenvolvimento dos destinos, nomeadamente, na construção de pacotes turísticos, na comunicação e nas vivências proporcionadas aos turistas, no mobiliário e respetiva decoração dos diferentes estabelecimentos e unidades, na proteção e recuperação dos centros e monumentos históricos e nos variados elementos que constituem a identidade do destino (Cunha, 2011).

Contudo, Steiner e Reisinger (2005) consideram que o turismo, com base na autenticidade, pode ter um impacto negativo nas comunidades locais, uma vez que estas podem sentir-se invadidas, ou que as experiências vividas pelas turistas não traduzem efetivamente a tradição nem os costumes daquela região. Ainda assim, este tipo de turismo oferece oportunidades e suporte económico para permitir aos destinos que se redefinam, para além de encorajar o compromisso da autenticidade com o destino e respetivas comunidades.

Devido à padronização de produtos, à proliferação de produtos impulsionados pela procura turística pós-moderna e produtos de maior qualidade, a autenticidade turística surge como resposta viável e sustentável (Richards & Wilson, 2007). As estratégias de valorização da autenticidade no turismo implicam a mudança da aposta do tradicional turismo de massas, passando a valorizar mais o turismo de nicho (Ioannides & Holcomb, 2003).

Croes *et al.* (2013) considera que o turismo de nichos, tal como muitas das formas de turismo alternativo, são particularmente adaptados aos pequenos destinos, como é o caso de muitos territórios insulares de pequena dimensão, pois ao querer proporcionar experiências autênticas aos turistas, alimenta o orgulho local, faz referência ao carácter e personalidade do destino e é o principal filtro para determinar quais são os recursos culturais que melhor refletem as práticas quotidianas daqueles residentes. O encontro entre as duas partes (turista-anfitrião) é a componente chave para proporcionar uma experiência autêntica.

Por sua vez, existe uma forte ligação entre a autenticidade e os recursos endógenos dos destinos, a oferta e experiência turística autêntica têm sempre de ser construídas com base nos recursos endógenos.

De acordo com o autor Natário *et al.* (2010), o modelo mais recente de desenvolvimento regional tem como pontos basilares a valorização do espaço e das características endógenas do território. Neste tipo de desenvolvimento regional, o território surge como foco

principal numa estratégia mais ativa e interativa, como agente de desenvolvimento que tem como prioridade a valorização dos recursos locais, englobando os aspetos culturais, sociais, a participação ativa de toda a população e aspetos técnicos e económicos.

Manlinvaud (1993) considera que o desenvolvimento de uma região/destino resulta da conjugação e participação das diversas dimensões da população (sociais, culturais, económicas), da valorização dos recursos naturais, princípios assentes numa perspetiva dinâmica e inovadora, alicerçada numa economia flexível e de pequena dimensão. Para o mesmo autor, o desenvolvimento endógeno resulta de um processo que envolve a capacidade da região de aumentar valor à produção, de modo a reter e absorver os excedentes económicos gerados naquela região e atrair outros excedentes provenientes de outras regiões.

Na opinião de Natário *et al.* (2010), é importante que as regiões saibam que podem gerar mecanismos endógenos de criação de riqueza com base nos seus recursos específicos. A força dinâmica nesta abordagem assenta no aproveitamento dos diversos recursos específicos de uma região, os quais poderão ser tanto humanos como naturais ou culturais, mas também poderão ser empresas e iniciativas locais. O autor afirma ainda que todos os intervenientes de um determinado destino são chamados a intervir e a assumir um papel ativo e dinamizador, realizados numa perspetiva de investimento, ou seja, numa perspetiva pró-ativa, estando deste modo albergados os governos supranacionais, nacionais, regionais e locais e também todos os *stakeholders* privados e públicos.

Para Ribeiro e Vareiro (2007), o paradigma do desenvolvimento endógeno surgiu no final da década de 1970, início da década de 1980, como uma alternativa às políticas regionais tradicionais. Para Polèse (1998), este tipo de desenvolvimento assenta na esperança da própria região de se basear em iniciativas e nos conhecimentos técnicos (saber-fazer) dos habitantes e das empresas da região. Deste modo, existe uma convicção de que a população de uma determinada região tem a capacidade de desencadear as várias adaptações com melhor resposta ao mercado internacional. Segundo o mesmo autor, esta estratégia defende que o desenvolvimento não tem que existir e ser concentrado em grandes cidades, podendo este ser difuso, se houver capacidade para utilizar os recursos endógenos e as competências dos territórios.

Os recursos endógenos, segundo o autor Benur e Bramwell (2015), são os atributos físicos e ambientais de um determinado destino, os quais podendo corresponder às paisagens e à ecologia, às condições climáticas, aos atributos socioculturais e históricos, às atividades económicas, aos modos de vida, aos monumentos, à arte, à política, às infraestruturas e ao ambiente construído. São estes atributos que terão de ser conjugados e planeados de forma constante, para que sejam obtidas vantagens comparativamente a destinos concorrentes. Do ponto de vista de Ribeiro e Vareiro (2007), estas mudanças estão a acontecer de forma acentuada, pelo

facto de o consumidor estar cada vez mais consciente em matérias relacionadas com o meio ambiente, numa busca constante por uma melhor qualidade de vida e optando pela procura da diversificação de atividades e produtos turísticos. Na visão de Salgado *et al.* (2015), os produtos turísticos podem ser diferenciados através das potencialidades dos recursos endógenos, sendo necessário um planeamento e gestão eficazes para uma utilização racional e sustentável dos recursos, garantindo assim a preservação para as gerações futuras e tornando-os necessariamente competitivos.

Para Sthor e Taylor (1981), este tipo de desenvolvimento levanta quatro hipóteses essenciais que o regem: i) as assimetrias regionais, que resultam de consequências negativas de integração económica de grande escala, executadas sem o devido planeamento; ii) a abordagem não deverá ser feita a curto prazo, consequência de várias pressões exercidas pelo mercado ou forças externas, devendo antes ter em conta as especificidades de natureza cultural e institucional; iii) a formulação e execução do desenvolvimento deverá partir das respetivas comunidades, descartando a abordagem que as pequenas regiões só obterão desenvolvimento se estiverem alienadas a outras regiões de maior dimensão; e iv) a necessidade de uma maior autodeterminação a nível nacional e também regional. Deste modo, são aproveitados os recursos existentes da forma mais adequada, criando políticas macroeconómicas consolidadas e de longo prazo que geram um destino competitivo.

Conforme refere Natário *et al.* (2010), a coesão desses territórios deve ser baseada nos seus recursos endógenos e no fomento da sua interdependência, sendo de realçar que a diversidade existente na região é a grande mais valia.

2.1.5 Turismo de nichos

Com a evolução do tempo, as mudanças registadas nos turistas resultam das suas características de turistas pós-modernos, passando cada vez mais de um grupo restrito a um número mais amplo. De acordo com Rioja (2009), estes turistas são maioritariamente caracterizados por serem ativos, aventureiros, valorizam as relações interpessoais e as atividades recreativas, e são amantes da cultura e da natureza. De acordo com Cunha (2011), a homogeneidade da procura turística, característica da época fordista, é substituída pela heterogeneidade da época pós-fordista. Esta fragmentação leva a que a sociedade deixe de pertencer a um grande grupo, e que se subdivida em pequenos *clusters* com características idênticas entre si. Esta variedade de pessoas que possuem características demográficas, económicas, sociais e culturais diferentes, de forma natural irão originar diferentes segmentos de procura turística. Deste modo, e segundo a visão de Trunfio *et al.* (2006), esta mudança evidenciada traduz-se pela exploração de ofertas de nichos de

mercado, para assim personalizar os produtos turísticos e satisfazer as necessidades de um mercado em constante mutação.

Para Simões e Ferreira (2009), esta característica configura uma nova oportunidade de inovação e alavancagem do processo de desenvolvimento turístico e territorial de um destino. Os produtos turísticos de nicho são particularmente vistos como atraentes para destinos e mercados de menores dimensões e mais especializados (Novelli, 2005). Deste modo, geralmente a necessidade de investimentos e de infraestruturas são menores, e os produtos tendem a ser mais especializados, individualizados, flexíveis e de pequena escala. Butler (1980), acrescenta que este tipo de estratégias, de apostar em nichos de mercado, normalmente ocorre quando são tomadas decisões com perspectivas futuras, a médio e longo prazo; isto porque acarretam consigo uma economia mais equilibrada, sem necessidade de investimentos em grandes infraestruturas, ou de assegurar um grande envolvimento dos órgãos governativos, e evitam promover um turismo demasiado intrusivo. De acordo com Trunfio *et al.* (2006), a definição de “*cluster*” - agrupar indivíduos com características semelhantes -, ajuda a identificar estratégias coletivas para promover o destino no seu global. Desta forma, será feita uma ligação entre lugares semelhantes que serão ligados pela satisfação das necessidades dos clientes. Esta diversificação através da promoção de vários nichos de mercado sobre um destino, está bem presente em pequenas ilhas, onde é relacionado o produto turístico com um tema ou grupo de interesse específico (Bull & Weed, 2010).

Como referem Bull e Weed (2010), o turismo pode trazer várias vantagens, nomeadamente do ponto de vista económico para pequenas ilhas. No entanto, se o desenvolvimento evidenciado for demasiado rápido e não planeado, irá criar um conjunto de fatores que não serão abonatórios para esse destino insular, nomeadamente a dependência excessiva em termos económicos desse setor, degradação ambiental, e por conseguinte menor qualidade no serviço prestado. Para evitar este tipo de acontecimentos, muitas ilhas têm procurado a modernização de instalações e o desenvolvimento de novos mercados, procurando estabelecer um maior compromisso com o planeamento do destino. De acordo com o mesmo autor, estes tipos de destinos têm como característica a vulnerabilidade, estando sujeitos às mudanças de “moda” e o possível desejo dos turistas de se deslocarem para novos lugares.

O turismo cultural surgiu numa fase inicial como uma alternativa ao turismo de massas, sendo o principal objetivo deste tipo de turismo o de descobrir e aprender mais sobre lugares e monumentos de interesse histórico e cultural. Para Silberberg (1995: 361), turismo cultural consiste na “visitação por pessoas de fora da comunidade recetora motivada no todo, ou em parte, por interesse em aspetos históricos, artísticos, científicos ou de estilo de vida e de herança, oferecidos por uma comunidade, região, grupo ou instituição”. De acordo com Richards (2011),

é possível identificar uma gama crescente de nichos de turismo cultural relacionados com especificidades próprias. Os dois principais segmentos são: i) turistas que veem a cultura apenas como uma das atrações do destino; e ii) outros que veem na cultura a principal razão para visitar o destino. De acordo com a OMT (Organização Mundial do Turismo) (citado por Richards, 1997), o turismo cultural já representava cerca de 37% do mercado turístico internacional nos anos de 1990, com um crescimento médio anual de 15%. Para vários autores (Boissevain, 1996; Dahles, 1996; Richards, 1997), o turismo cultural deixou de ser um nicho de mercado, voltado para uma elite rica e culta, passando a ser um segmento de turismo de massa. Segundo a perspetiva de Kohler e Durand (2007), diversos estudos realçam a importância do património cultural, na forma de bens materiais e imateriais, como motivação de viagem e objeto de consumo por parte do fluxo turístico internacional. De acordo com o mesmo autor, tal importância é evidenciada tendo em conta o grande investimento realizado por países, regiões e cidades, com o propósito de criar grandes atrações culturais destinadas ao consumo turístico, com o mote de promover e divulgar a cultura local e trazer proveitos a nível financeiro para aquela região.

De acordo com Kang *et al.* (2002), o destino, ao focar-se nos seus pontos fortes diferenciadores, e direcionando o mercado para uma informação demográfica e perfil psicográfica, pode criar uma vantagem competitiva sustentável de longo prazo. A possibilidade de atrair nichos de mercado específicos deve ser realizada avaliando e comparando os recursos disponíveis, a imagem das ofertas de turismo do destino, as ofertas competitivas de outros destinos e relacionando-os com o possível interesse de futuros consumidores. Para Kang *et al.* (2002), os profissionais de marketing combinam os melhores fatores e características dos diversos produtos com o interesse dos turistas, considerando que o perfil de cada turista ajuda as diversas entidades governativas e privadas a direcionar as suas estratégias de marketing com o propósito de atingir determinado segmento de mercado.

Segundo Benur e Bramwell (2015), os vários produtos de nicho de um determinado destino deverão ser usados de forma integradora, nomeadamente a nível comercial, pois permite aos turistas interessados em vários produtos agregá-los, criando uma oferta única, e ao juntar sinergias entre os diversos produtores irão ter um custo inferior e um benefício superior. É importante que os destinos garantam que o produto que oferecem não seja substituído por um novo produto noutra destino, e que a mudança ao nível do consumo por parte dos turistas seja também acompanhada pelo lado da oferta, melhorando e repensando o produto (Bull & Weed, 2010). Este fator é determinante em pequenas regiões, nomeadamente em destinos insulares, pois com economias muito dependentes do turismo, é necessário continuar a desenvolver novos nichos de mercado, preferencialmente para um tipo de cliente com propensão e capacidade de gastar mais.

2.2 DESAFIOS PARA O ALOJAMENTO

2.2.1 Definição conceptual

Hotel ou produto hoteleiro, segundo Janeiro (2004), é uma palavra que deriva do francês, e que foi adotada em português no sentido de hospedaria. Segundo o mesmo autor, foi Larousse que definiu hospedaria como casa mobilada onde se instalam viajantes e onde é proporcionado bom acolhimento. Na opinião de Bivar (citado por Janeiro 2004:17), hotel é um casa grande, geralmente apalaçada, com uma categoria superior à da hospedaria e estalagem, pois na opinião deste autor, deverão existir luxos dos quais os clientes possam desfrutar. De forma geral, e conforme refere Janeiro (2004), hotel é um estabelecimento que tem como função proporcionar um bom serviço de alojamento, de refeições, tratamento de roupas, bar, informação turística e de carácter geral, instalações confortáveis e zonas coletivas que proporcionem oportunidades de convívio e lazer.

O conceito de produto tangível, segundo as palavras de Kotler (1975), corresponde ao bem ou serviço que é colocado à disposição do comprador. Dentro deste conceito de produto, para o mesmo autor, existem também outros conceitos associados ao “produto”: produto ampliado e produto genérico. Produto ampliado corresponde ao conjunto de serviços que complementarmente são colocados à disposição do cliente aquando da aquisição do produto tangível. Produto genérico corresponde ao benefício essencial que o cliente pensa retirar desse produto, ou seja, representa a solução do problema que este pretende ver resolvido com a respetiva aquisição. No caso concreto da hotelaria, o produto/serviço hoteleiro que determinada unidade de alojamento coloca no mercado deve constituir uma das principais preocupações de quem gere essa unidade, tendo sempre em atenção que deverá melhorar e inovar com o objetivo de o adaptar constantemente às necessidades do mercado e dos seus respetivos clientes (Costa, 2008).

Na perspetiva de Silva (2018), o hotel como conceito de mercado total deve ter em consideração aspetos-chave como: localização, acessibilidades, atratividade dos arredores, tipos de clientes e também o segmento de mercado. Nas questões mais técnicas ao nível do funcionamento, é necessário ter em conta as instalações (podendo estas ser de uso dos clientes ou áreas técnicas), o tipo de serviço que é prestado, o preço que é praticado (geralmente tendo em conta os vários preços que poderão ser aplicados, tendo em conta a plataforma digital ou presencial que foi realizada a reserva) e por fim, a imagem do hotel, que advém de todos os fatores anteriormente conjugados, que por sua vez irão transmitir para o exterior, em termos de *performance*, o tipo de atuação do hotel e a forma como é visto/reconhecido.

Para o mesmo autor, o serviço hoteleiro apresenta as seguintes especificidades: i) é estático, pois são os turistas que vão ao encontro do hotel; ii) é intangível, pois estamos abordar

um serviço, ou seja, não pode ser testado antes do consumo; iii) ser abstrato, fica a imagem depois do consumo; iv) é inseparabilidade, o cliente está obrigado a estar presente; v) ser perecibilidade, não podem ser armazenadas; vi) apresenta grande variabilidade, depende de quem e onde se oferece o serviço; vii) necessita de investimento inicial elevado; viii) exige recursos humanos significativos; e por fim, ix) é também caracterizado por ter uma grande sensibilidade a fatores externos (sazonalidade, concorrência e condicionalismos políticos e sociais. De entre as funções e serviços do hotel podem ser evidenciados os seguintes: aposento, alimentação e bebidas, telefones, lavandaria, animação, aprovisionamento de alimentos e bebidas, marketing, administração, manutenção das instalações e segurança, qualidade e ambiente, contabilidade, recursos humanos, comercial e por fim tecnologias de informação (Silva, 2018).

Os estabelecimentos hoteleiros são regulados, do ponto de vista legal, pelo RJET (Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos), assim como todos os outros empreendimentos turísticos. De acordo com o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro, pelo Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto e pelo Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, são classificados como empreendimentos turísticos: estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (resorts), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural, e por último, parques de campismo e caravanismo (Turismo de Portugal, 2019).

De acordo com o Guia Empreendimentos Turísticos da autoria do Turismo do Porto e Norte de Portugal (2017), são classificados de estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar serviços de alojamento e demais serviços de apoio, com ou sem o fornecimento de refeições, mediante remuneração e vocacionados a uma locação diária. De acordo com o mesmo autor, os estabelecimentos hoteleiros dividem-se em três categorias: hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas.

São aldeamentos turísticos os empreendimentos turísticos constituídos por um conjunto de instalações funcionalmente interdependentes com expressão arquitetónica coerente, com unidades de alojamento, situadas em espaços com continuidade territorial, com vias de circulação interna que permitam o trânsito de veículos de emergência, ainda que atravessadas por estradas municipais e caminhos municipais já existentes. (linhas de água e faixas de terreno afetas a funções de proteção e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas e classificados de 3, 4 e 5 estrelas. (Turismo do Porto e Norte de Portugal, 2017:6).

Os apartamentos turísticos são caracterizados por serem constituídos por um conjunto coerente de unidades de alojamento, tipo apartamento, fazendo parte do mesmo edifício, existindo, portanto, espaços comuns entre estas unidades de alojamento como o corredor e o

átio. Assim como todos os outros empreendimentos turísticos, estes também se destinam a proporcionar alojamento e outros serviços complementares e de apoio a turistas (Turismo de Portugal, 2019).

São conjuntos turísticos (resorts) os empreendimentos constituídos por núcleos de instalações funcionalmente interdependentes, situados em espaços com continuidade territorial, ainda que atravessados por estradas municipais e caminhos municipais já existentes, linhas de água e faixas de terreno afetas a funções de proteção e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas, sujeitos a uma administração comum de serviços partilhados e de equipamentos de utilização comum, que integrem pelo menos dois empreendimentos turísticos, sendo obrigatoriamente um deles um estabelecimento hoteleiro. Nos conjuntos turísticos (resorts) só podem instalar-se empreendimentos turísticos, ainda que de diferentes categorias. (Turismo do Porto e Norte de Portugal, 2017:6)

Os empreendimentos de turismo de habitação, são estabelecimentos de natureza familiar, instalados em imóveis antigos particulares, que pelo seu valor histórico, arquitetónico ou cultural, sejam identificativos de uma determinada época. Normalmente, este tipo de empreendimentos turísticos são palácios e solares, podendo situar-se em qualquer meio, não sendo, portanto, caraterístico do meio rural ou urbano (Turismo de Portugal, 2019).

Empreendimentos de turismo no espaço rural, como o próprio nome indica, são unidades que se localizam no meio rural, e estes empreendimentos podem ser de 3 tipos: casas de campo, agroturismo e hotéis rurais. Estas unidades são caraterizadas, para além da sua localização rural, por se destinarem a prestar serviços de alojamento a turistas com a particularidade de preservar, recuperar e valorizar o património arquitetónico, cultural, histórico e paisagístico dos respetivos locais onde se localizam. Esta valorização de todo o património tem como preocupação a reconstrução, reabilitação e ampliação de construções já existentes, fazendo uma nova integração do património existente (Turismo de Portugal, 2019).

Por fim, como último empreendimento turístico abrangido pelo RJET, temos os parques de campismo e caravanismo. Estes parques estão instalados em terrenos devidamente limitados e identificados com as estruturas necessárias para permitir a instalação de tendas, reboques e demais infraestruturas. Estes empreendimentos podem ser públicos ou privados, destinando-se, portanto, ao público em geral ou somente a associados ou beneficiários das entidades proprietárias (Turismo de Portugal, 2019).

Segundo a legislação portuguesa não são considerados empreendimentos turísticos estabelecimentos que sejam explorados sem intuito lucrativos ou para fins exclusivamente de solidariedade social e cuja frequência seja restrita a grupos limitados (Turismo do Porto e Norte

de Portugal, 2017). Todos os outros empreendimentos que tenham como objetivo proporcionar lucro, mas que não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos, são classificados como alojamento local e são regidos segundo o Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 63/2015, de 23 de abril.

2.2.2 Evolução das tendências do alojamento

Apesar de o turismo ser uma atividade antiga, apenas começou a ganhar grande relevância após a segunda guerra mundial, acompanhando assim a explosão da indústria automóvel e da aviação (Jayawardena *et al.*, 2013). De acordo com Umbelino (2017:6), o pós-segunda guerra mundial possibilitou o incremento em quatro dimensões essenciais ao crescimento da atividade turística: “i) o rendimento das famílias; ii) a disponibilidade regular de tempo livre remunerado; iii) a acessibilidade, suportada por vários tipos de transporte; iv) as modernas tecnologias de informação e comunicação”. Segundo o ponto de vista do mesmo autor, o rápido crescimento das redes e dos serviços de transportes ferroviários foram fatores muito importantes para que o ato de viajar se tornasse uma realidade e um desejo. A primeira viagem organizada em grupo foi pela mão de Thomas Cook, onde 500 pessoas se deslocaram de comboio entre Londres e Leicester, no ano de 1841. Com a constante evolução da sociedade, o serviço de hotelaria também teve de se adaptar e evoluir para dar resposta às dinâmicas do turismo. De acordo com os autores Jayawardena *et al.* (2013), nos hotéis, o surgimento de casas de banho privadas, piscinas e sabonetes gratuitos representaram uma grande revolução. Nesta altura, a ênfase dada ao hotel era direcionada maioritariamente ao serviço de quartos, pois era neste departamento que se gerava a maior parte do lucro, sendo então normal a passagem para segundo plano da secção de comidas e bebidas, algo que viria a mudar na década de 1960. Segundo Jayawardena *et al.* (2013), após 60 anos desta explosão da indústria turística, observa-se agora um conjunto de facilidades em termos de deslocação por todo o mundo, e uma mudança no paradigma da gestão hoteleira, que é atualmente muito mais associada ao entretenimento. O hóspede dos finais do século XX e século XXI é maioritariamente sofisticado, viajado, exigente e não tão fácil de agradar,

Segundo Dias (1991), para muitos dos consumidores, a unidade de alojamento deixou de ser um lugar procurado exclusivamente para dormir, passando assim para um lugar onde também é procurada a diversão/animação com a participação ativa do hóspede. Uma outra tendência que está em vigor atualmente, prende-se com o aspeto da qualidade do serviço prestado; não se espera hoje que uma unidade hoteleira esteja única e exclusivamente focada no lucro. Conforme refere o mesmo autor, através do aumento da procura e por conseguinte da qualidade oferecida, a indústria hoteleira americana está a estruturar-se para poder fornecer mais tecnologia, *amenities*, mais espaço e serviços pessoais, para que deste modo o cliente mantenha a ilusão de “estar em

casa, longe de casa”. A par desta preocupação surge, por parte dos gestores, um maior foco e atenção aos crescentes níveis de segmentação do mercado. Na opinião de Dias (1991), cada hotel deve focar-se naquilo que o diferencia dos demais, e assim atender a particulares segmentos de mercado, ou seja, ir ao encontro de um conjunto de pessoas com características idênticas ao nível de consumo de serviços.

Segundo Carrapiço (2012), as mudanças que estão em curso nas sociedades modernas influenciam de forma direta a indústria do turismo, cuja configuração depende de fatores exógenos, carregados de incerteza, como a taxa de crescimento da economia, taxas de desemprego, evolução dos preços petrolíferos e também as alterações climáticas. A tensão existente entre os elementos mencionados anteriormente gera, na indústria turística e hoteleira, um conjunto de forças motrizes e tendências que se refletem na procura e oferta do mercado. Para Carrapiço (2012), as tendências são influenciadas por fatores como: globalização, envelhecimento da população, evolução exponencial das tecnologias, exigência crescente “*value for money*” e consciência ecológica. A globalização veio integrar no mercado planetário diferentes países, sociedades e culturas, traduzindo-se deste modo num aumento da concorrência e criando também mercados emissores como a China, Índia e Brasil. O envelhecimento da população é cada vez mais uma realidade. Segundo o mesmo autor, em 2020, um em cada cinco indivíduos terá mais de 65 anos, e inevitavelmente esta característica demográfica irá alterar o turismo e a forma como este é praticado, focalizando-se deste modo em produtos adaptados a estes clientes. A evolução das tecnologias de informação e comunicação influencia a cadeia de valor, pois tem a função de facilitar ao cliente o acesso à informação sobre os produtos e destinos, podendo em tempo real comparar preços e ofertas, sabendo ainda qual o *feedback* de quem fez determinada aquisição. A reserva, quer seja de quartos em hotéis, quer seja a reserva em restaurantes, mudou o paradigma tradicional, dando mais autonomia ao cliente. A questão do “*value for money*” prende-se com a procura de experiências e a sua respetiva autenticidade. A consciência ecológica advém das mudanças cada vez mais evidenciadas ao nível das alterações climáticas e pegada ecológica, nomeadamente na utilização de recursos naturais.

Na opinião dos autores Fernandes, Alturas e Laureano (2017), as tecnologias de informação têm alterado a forma como as empresas hoteleiras têm trabalhado há mais de duas décadas. Para muitos autores, são as tecnologias de informação que realmente mudaram e impulsionaram a evolução deste setor. Tendo em conta a importância desta tecnologia nas atividades de apoio às operações, os mesmos autores destacam a importância de saber tirar o maior partido das mesmas. Na formação de alianças estratégicas, as TIC (tecnologias de informação e comunicação), tornaram-se num importante pré-requisito, pois a partir delas, desenvolvem-se métodos de comunicação com clientes, permitindo uma melhor compreensão dos

seus possíveis desejos e preferências, promovendo, desta forma, a lealdade e retenção de uma carteira de clientes cada vez mais vasta. Os custos numa unidade de alojamento dirigidos às tecnologias devem de ser controlados e pensados, tendo em conta a sua realidade (ibid.). Os investimentos em TIC são cruciais para o funcionamento de uma unidade de alojamento e para esta manter vantagens competitivas, no entanto, é necessário ter em consideração que as pessoas são tão importantes quanto as tecnologias para alcançar essa vantagem (Fernandes, Alturas e Laureano, 2017). Na ótica de Hing *et al.* (1998), o uso da tecnologia é transversal a todos os indivíduos que estão no hotel, podendo estes serem funcionários ou clientes. Atualmente, os clientes usam diariamente as TIC não só para fazer a reserva, como para ir mais a montante, quando estão na fase de seleção do produto e procuram opiniões e comentários de outros clientes que usaram e fizeram a aquisição desse bem e serviço. Para Forman, Ghose e Wiesenfeld (2008), os clientes gostam de procurar opiniões objetivas, retiradas de plataformas independentes centradas no consumidor. Também na opinião de Kaplan e Haenlein (2010), os clientes são rápidos, atualizados e estão disponíveis em todos os lugares, tornando a tecnologia no “boca-a-boca” da era digital.

Conforme referem os autores Jayawardena *et al.* (2013), há cerca de duas décadas foi realizada uma previsão que ditaria a transformação da hotelaria, de que as várias cadeias hoteleiras acabariam por se fundir entre si, existindo, portanto, menos cadeias, mas com um portfólio de hotéis mais vasto. A título de exemplo, a nível nacional, em 2011, os grupos Alexandre de Almeida e Lágrimas anunciaram a fusão da gestão das suas unidades de alojamento, tendo estas um grande valor arquitetónico e cultural, como o palácio do Buçaco e a Quinta das Lágrimas (Marques e Santos, 2012). Esta fusão possibilitou a partilha de *know-how* e recursos humanos e financeiros entre ambas as partes da fusão.

No futuro, e segundo a ótica de Jayawardena *et al.* (2013), o espaço geográfico terá um papel importante nos planos de viagem das futuras gerações, descobrindo novos espaços para trabalhar e viver, nomeadamente lugares que exigirão instalações transitórias, e os hotéis flutuantes já estão bem avançados na costa. Segundo estes autores, é seguro assumir que os fatores que no futuro irão dominar a indústria hoteleira internacional são: a tecnologia, a energia, a disponibilidade de mão de obra e a demografia do Ocidente e Ásia. Para os mesmos autores, a indústria hoteleira irá enfrentar vários desafios como por exemplo: i) atrair mão de obra; ii) reinventar as fronteiras globais, permitindo assim o fácil acesso a empregos; iii) mudar o paradigma, no sentido de se focar numa cultura de serviço, para uma cultura de entretenimento; iv) mudar de mentalidades governativas, no sentido de valorizar o turismo e respetivos empregos; v) existir pontes de ligação entre as unidades de alojamento e as comunidades locais com o objetivo da sustentabilidade.

2.2.3 Modelos de desenvolvimento do alojamento

O desenvolvimento, independentemente do setor ou negócio, representa a principal razão de sobrevivência de uma organização no mercado. Segundo Marques e Santos (2012), ao longo dos anos têm-se verificado mudanças na forma como são implementadas as novas estruturas de alojamento e como estas são “reinventadas” (aquelas que se encontram em funcionamento há mais tempo). Toda a diversidade apresentada na oferta de equipamento e estruturas ao serviço do cliente (salas de conferência e spas), são cada vez mais frequentes nas unidades de alojamento, pois estas características têm adjacentes uma valorização do modelo de negócio dando assim resposta a uma procura turística segmentada. As mudanças evidenciadas foram a nível nacional impulsionadas pelo PENT (Plano Estratégico Nacional de Turismo), através da disponibilização de apoios ao investimento através do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN, 2007-2013) (Marques e Santos, 2012). Para Martins (2004), uma análise ao alojamento de um determinado território permite ter uma noção dos diferentes espaços turísticos e respetivas características. Para o mesmo autor, é possível englobar estas características em cinco tipos: o litoral balnear, o rural, a montanha, o urbano e o termal.

Na visão de Hassanien, Dale e Clarke (2011), o desenvolvimento de um negócio, neste caso o alojamento, representa uma melhoria ao nível dos vários indicadores: aumentar a rentabilidade do negócio; aumentar a quota de mercado; estabelecer novas metas de crescimento, pois os objetivos serão alcançados rapidamente; definir produto único ou nicho, explorar algo completamente novo e assim alcançar a estratégia *blue ocean*; criar novas oportunidades de mercado, criar economias de escala; atrair, satisfazer e reter o cliente; praticar uma atividade que acompanhe a evolução da legislação ao nível da segurança e saúde; aumentar a concorrência, inovar e desenvolver estratégias de modo a obter vantagem competitiva; mercado pequeno e saturado; melhorar a marca e imagem; criar parcerias ou alianças; globalizar ou internacionalizar; e por fim, diminuir a sazonalidade.

Na visão dos mesmo autores, o desenvolvimento de negócio faz com que sejam criadas ofertas, novos mercados, organizações e novos processos ou melhoria dos já existentes. De forma natural, esta alteração irá incrementar as receitas, visando igualmente o aumento da satisfação do cliente, aumento da qualidade e também a diminuição de custos. No caso concreto dos hotéis, este desenvolvimento tem de estar explícito nos objetivos e metas da organização, tornando-se desta forma numa parte estratégica do plano de negócios anual. Uma das formas de desenvolver o negócio da hospitalidade é através da criação de novos produtos. Para Cooper e Kleinschmidt (1993), os novos produtos estão separados em cinco categorias: i) novos produtos que criam um mercado completamente novo; ii) novas linhas de produtos; iii) adições às linhas de produtos existentes; iv) melhorias nos produtos existentes; e v) redução de custos dos produtos. Para o

mesmo autor, os produtos realmente inovadores apresentam uma elevada taxa de insucesso, devido ao risco adjacente; no entanto, se o mercado aceitar o produto inovador, irá representar um grande sucesso e mais valia para a organização.

Segundo Hassanien, Dale e Clarke (2011), o setor do alojamento pode desenvolver e apresentar novos produtos/serviços, ou seja, que nenhum concorrente está a explorar. Para isso, é necessário realizar um estudo de mercado e um projeto de desenvolvimento de novos produtos. Segundo estes autores, para desenvolver novos produtos no setor do alojamento, é necessário: inovar, criar produtos melhorados, criar mercados, explorar novos segmentos, descobrir novos usos, retirar, consolidar, penetrar e diversificar. Na inovação é necessário criar uma cultura criativa na organização, incentivando uma inovação constante de novos serviços/produtos. No caso dos produtos melhorados, são aplicados a produtos que já estão no mercado há algum tempo e que, podendo tornar-se obsoletos, precisam de uma nova versão. Os novos segmentos prendem-se com as oportunidades que podem surgir se o produto for reposicionado para um novo segmento de mercado. Segundo os autores mencionados anteriormente, existem diversas formas de desenvolver e apresentar novos produtos ou serviços através de:

- Novos mercados - o processo de globalização abriu uma série de novas oportunidades de mercado, da qual os hotéis deverão tirar desta estrutura o maior partido;
- novos usos,
- retirada,
- consolidação,
- penetração
- diversificação.

Novos mercados, novos usos, adaptar a evolução da sociedade ao produto serviço que é oferecido, deste modo novos usos podem surgir. A retirada, é usada em último caso, quando não existe uma solução estratégica e o produto/serviço torna-se inviável a vários níveis. Consolidação, está adjacente esta nova tendência que tem a ver com a fusão/aquisição horizontal de novas organizações (hotéis). A penetração, através da adoção desta estratégia o hotel pode gerar mais valias através do mercado onde já está a atuar se, melhorar o serviço ou a qualidade do seu produto. A diversificação relacionada, está ligada à entrada em áreas de produto relacionadas com a sua atividade principal. E por fim, a diversificação não relacionada, neste caso a unidade de alojamento, decide entrar numa área de produto que não está relacionada com a sua atividade principal.

Para Butler (1980), o modelo do ciclo de vida do produto, que descreve as fases de crescimento, estagnação e declínio, é importante, no sentido em que funciona como um alerta implícito aos gestores relativamente ao planeamento e desenvolvimento de produtos. Para o

mesmo autor, é necessário ter em consideração que as atrações turísticas devem ser tratadas como recursos finitos e possivelmente não renováveis. De modo a sintetizar todos os processos anteriormente descritos, em que o desenvolvimento do alojamento/serviço/produto pode surgir, o autor Ansoff (1988), representou uma estrutura para melhorar o desempenho da oferta existente ou desenvolver novas oportunidades de produto e mercado. São quatro as estratégias presentes na estrutura sugerida pelo autor: i) estratégia de penetração do mercado; ii) estratégia de desenvolvimento de mercado; iii) estratégia de desenvolvimento de produto; e iv) estratégia de diversificação.

Segundo os autores Aguiló, Alegre e Sard (2005), o ciclo de declínio de um destino turístico, ou qualquer outro bem turístico, pode ser revertido. A criação de novas atrações, nomeadamente a partir da valorização dos recursos naturais que ainda não foram explorados, pode rejuvenescer o desenvolvimento de um produto/serviço. No entanto, é igualmente importante perceber que se esse rejuvenescimento não adia o seu declínio final. Para Marques e Santos (2012), as estruturas de alojamento significam um importante fator de suporte e apoio e, em alguns casos, significam o principal motivo de interesse turístico; deste modo, é necessário valorizar este tipo de património. A recuperação destes bens traduz-se igualmente na recuperação de valores culturais e históricos para as populações locais.

No setor do turismo, o tecido empresarial é constituído, na sua grande maioria, por empresas turísticas de pequena e média dimensão, sendo que, nas últimas duas décadas, esta característica tem-se tornado ainda mais evidente (Thomas, Shaw & Page, 2011). Estas organizações têm um papel fundamental, no que concerne aos processos de sustentabilidade a vários níveis de uma determinada localidade. Para Aguiló, Alegre e Sard (2005), o segredo para um processo de reestruturação sustentável não se cinge ao aumento da qualidade dos hotéis e todos os serviços a estes associados, mas ao melhoramento da infraestrutura local, com a preocupação de minimizar a deterioração do meio ambiente local, mantendo-o mais intacto possível.

2.2.4 Alojamento com identidade

O turismo rural está em crescendo, visto ser diferente do urbano e, de acordo com Cavaco (2001), tem como pano de fundo o apelo ao exotismo, à paisagem bucólica, ambientalmente saudável e por fim a uma identidade própria, sendo para muitos a principal razão da sua visita. Para Santana (2009), os modos de vida quotidianos do meio rural vêm-se consolidando como um atrativo turístico, fator que o diferencia da cidade. Segundo Zandonadi e Freire (2016), existem vários pontos positivos nas atividades voltadas para o agroturismo que imprimem uma nova dinâmica e vicissitude ao meio em que estão inseridos, tais como: preservação da identidade rural e da cultura, aproximação e intercâmbio entre a população do meio rural e urbano. Estes pontos

são positivos, mas segundo estes autores, no meio rural é fundamental diversificar as fontes de rendimento. A conjugação da agricultura com o turismo representa uma nova fonte de rendimento, tornando o produtor menos suscetível à volatilidade das oscilações do mercado agrícola. Para Zandonadi e Freire (2016), é importante manter e fazer uso das raízes culturais, não esquecendo que elas se vão modificando e interagindo com o presente. Outra das questões prende-se com a manutenção da identidade não só do ponto de vista da exploração turística, mas também porque estas fazem parte da identidade dos moradores do lugar.

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMC, 2002, cit. por Chen & Tung, 2014), o ecoturismo, o turismo de natureza, e ainda o turismo rural, podem ser definidos como uma forma de turismo baseada na natureza, onde a principal motivação de quem é consumidor, é desfrutar da natureza e das culturas tradicionais que habitam nessas áreas com forte valor natural. Abordar esta questão ambiental, é abordar também a questão da sustentabilidade que, segundo os autores Chen e Tung (2014), está adjacente ao turismo rural, a personificação do consumo verde, estando nos últimos anos a ganhar maior evidência ao nível do reconhecimento internacional. Segundo a Associação de Hotéis Verdes (2019), para obterem esta distinção, terão de implementar na sua gestão várias praticas denominadas de “práticas verdes”, como por exemplo na redução de resíduos sólidos, reciclagem e reutilização de itens de serviço duráveis (atoalhados).

De acordo com Green Seal (2019), um hotel médio adquire mais produtos numa semana, do que cem famílias normalmente comprem num ano, portanto, é natural que as unidades hoteleiras tenham esta consciência e assumam estratégias pró-ambientais, pois para além de tomarem medidas ambientalmente mais viáveis, também reduzem nos custos e aumentam os lucros. A indústria hoteleira e a sua ação no meio ambiente não dependem exclusivamente de quem o gere, sendo a responsabilidade também dos consumidores e da sua consciência ambiental. Para Chen e Tung (2014), visitar e ficar alojado num hotel classificado de “verde”, é um comportamento que está inerente ao aspeto moral e responsabilidade social.

A PRIVETUR (Associação Portuguesa de Turismo Rural, 2013, citado por. Jesus & Franco, 2016), afirma que o turismo rural é caracterizado por ser uma indústria maioritariamente composta por pequenas empresas e a este fator estão automaticamente inerentes algumas características, como a falta de confiança e cooperação, e fraca proatividade nas parcerias colaborativas, condicionando assim a transferência de conhecimento e também a fraca capacidade de inovação. Devido à dimensão destas organizações e o meio onde estão inseridas, surgem alguns problemas, de acordo com vários autores, como por exemplo, o facto de os recursos serem limitados, a reduzida escala de produção e também, por vezes, existir falta de trabalhadores qualificados. Como explica Phillipson, Gorton e Laschewski (2006), este último fator torna-se evidente, pois como são pequenas empresas, muitas vezes familiares e onde a escassez de mão de

obra é evidente, a sua entrada neste mercado laboral não está dependente de habilitações académicas ou de qualquer tipo de qualificação. Deste modo, e para os autores mencionados anteriormente, é imperativo que exista um sentido de cooperação entre todas as organizações do meio em que estão inseridas, pois existe um elo de ligação entre todas que vai para além da localidade que partilham entre si, a identidade dessa região. Isto implica o trabalho em rede por parte de todos os *stakeholders*, criando assim uma identidade forte dentro da rede de trabalho através de processos de vínculo económico, facilitando deste modo a transferência de conhecimento entre todas as partes.

Segundo Lemmetyinen e Go (2009), as redes são cruciais na transferência de informação e recursos, bem como na cooperação entre as várias empresas de turismo. Estas redes promovem a divulgação de informações e fortalecem as ligações entre indivíduos e organizações, contribuindo desta forma para um desenvolvimento turístico mais sustentável que, por conseguinte, irá afetar a satisfação do cliente e trazer maior benefício económico para a região. Para os autores Kale, Singh e Perlmutter (2000), ao colaborarem e cooperarem entre si, as organizações conseguem ganhar vantagem competitiva no mercado, pois para além de partilharem o conhecimento e o *know-how* conseguem explorar economias de escala, trazendo consigo a vantagem de partilhar o risco e incerteza. Esta característica permite que, em conjunto, consigam aceder a novos mercados, novos recursos, novos produtos e processos, o que de forma natural permite aumentar a qualidade do produto/serviço oferecido agregando valor (Johnson & Houston, 2000).

De acordo com Portuguese (1999), o agroturismo é visto como a modalidade de turismo associado ao meio rural, sendo um produto que ocorre dentro das propriedades, onde existe a interação do turista com a horta e o campo, integrando-se assim de alguma forma nos hábitos locais. Segundo Zandonadi e Freire (2016), é importante que as práticas agrícolas não sejam afetadas por este fenómeno turístico, porque são estas atividades e práticas que mantêm o lugar visitável e atrativo. Segundo o mesmo autor, a propriedade tem uma importância significativa, pois representa para o turista uma forma diferenciada de ocupar o seu tempo de lazer e de permanecer num local diferenciado, com uma arquitetura única das edificações, com gastronomia própria e também com a própria cultura étnica envolvente, dando deste modo um carácter único ao espaço. No entanto, para Haesbaert (2007) existe uma preocupação com a perda de identidade, nomeadamente em atividades que não estão ligadas ao setor agrícola. Algumas atividades estão a ganhar terreno face à agricultura, podendo ser utilizadas e exploradas com fins turísticos, e tendo em conta esta exploração “forçada”, acabam por não ser representativas da identidade cultural de determinada região.

O turismo rural tem um papel fundamental no meio em que está inserido porque, para além de representar todas as características positivas mencionadas anteriormente, como o aumento de renda e a diversificação do rendimento, tem igualmente uma grande importância no que respeita à fixação da população, pois se as famílias e jovens assegurarem nesse espaço o seu sustento e trabalho, acabam por se fixar. Segundo Brito (2003), assim emerge a política de contribuição do turismo para a correção de assimetrias regionais, através da produção de serviços de turismo com uma forte componente cultural e histórica. Em Portugal, e segundo o mesmo autor, a valorização do turismo rural teve início na década de 60 do século XX, contribuindo um pouco para reduzir a migração maciça provocada pelo êxodo rural e o desenvolvimento muito desigual dos destinos turísticos nacionais.

2.2.5 Casos idênticos às Quintas da Madeira

Segundo Gao e Wu (2017), as áreas rurais e o modo de vida desses territórios passaram por uma crise global nos últimos anos, sendo esta característica mais evidenciada em países em desenvolvimento. A agricultura tradicional e a cultura rural têm vindo a desaparecer ou estão a sofrer alterações devido à urbanização e à modernização. Na China, estes fatores também se estão a evidenciar. Para contrariar essa tendência, em 2012, gerou-se um esforço para proteger e preservar as aldeias tradicionais chinesas. Estas ganharam uma atenção nacional e estabeleceu-se um patamar legal. Segundo o mesmo autor, no final de 2016, existia um total de mais de quatro mil aldeias designadas como aldeias tradicionais na China, que apresentam um enorme valor histórico, cultural, artístico e arquitetónico. No entanto, verifica-se um importante êxodo rural, estando muitas dessas aldeias a transformar-se em aldeias fantasmas.

Conforme referem Gao e Wu (2017), as aldeias tradicionais são reconhecidas por especialistas em arquitetura e arqueologia. Estas aldeias possuem grandes heranças, quer sejam estas tangíveis ou intangíveis, sendo ainda habitáveis pelas pessoas naturais daquelas localidades que ainda participam nas atividades de subsistência que se deparam no quotidiano. Na opinião do mesmo autor, depois de inúmeros estudos realizados acerca destas aldeias tradicionais, chegou-se à conclusão de que se elas não diversificarem a sua economia, pois dependem exclusivamente da agricultura para uma gama mais ampla de atividades, as aldeias ficarão despovoadas. Outra das conclusões que foram retiradas prende-se com o facto de existir uma alternativa que na prática represente uma abordagem à revitalização destas aldeias e que passa por valorizar o turismo rural. A aposta no turismo rural tem contado com a participação de entidades públicas (governativas) e privadas, tendo passado a ser designadas aldeias turísticas, o que trouxe benefício para ambas as partes. Contudo, segundo Gao e Wu (2017), o sucesso não tem sido assegurado, pois os benefícios para os moradores locais são escassos e estes não foram ouvidos nem tiveram poder de decisão.

No entanto, várias aldeias chinesas desenvolveram e praticaram durante vários anos uma indústria de turismo rural devido às forças externas ou endógenas.

Na Austrália, mais precisamente em Colonial Victoria, surgiu no século XIX uma transformação no que respeita à indústria hoteleira daquela região: as pousadas primitivas que dominaram os anos de 1836 a 1850 deram lugar a um conjunto de hotéis modernos (O'Mahony & Clark, 2013). Esta transformação e reconstrução foi conseguida graças aos donos do ouro, únicos na altura que tinham os meios para a realizar, e que deste modo patrocinaram e modificaram essas pousadas, outrora primitivas, em unidades sofisticadas, estabelecendo assim as bases de conceção do estilo de hotel e serviços que são reconhecidos e identificáveis na Austrália até hoje. De acordo com os mesmos autores, esta transformação deu-se de forma lenta e gradual durante três décadas, no entanto, o seu crescimento e expansão foram evidentes durante a década de 1850. Este crescimento deu-se de forma tão repentina devido à quantidade de emigrantes que se deslocavam para aquela área geográfica à procura da sua sorte em campos ricos em ouro. Desta forma, e de acordo com os mesmos autores, a qualidade de vida dos habitantes melhorou substancialmente, pois conseguiram juntar duas grandes forças de receitas na mesma região.

O'Mahony e Clark (2013) consideram que essa realidade é transponível para os dias de hoje. O “momento do ouro” mencionado anteriormente pode ser visto atualmente como a abertura de um novo segmento de mercado, ou seja, a abertura de novos destinos turísticos e a valorização do turismo rural e na natureza, como escape a uma sociedade predominantemente urbana.

Moreira e Reis (2017) consideram que durante séculos o espaço rural foi unicamente utilizado para a produção de bens suscetíveis à sobrevivência da população residente, assim como da população citadina, em termos alimentares e energéticos. De acordo com os mesmos autores este paradigma está a ser transformado com o passar do tempo, assistindo-se atualmente a um crescente consumo do espaço rural, enquanto projeção económica, em paralelo com uma crescente aposta na preocupação ambiental, mais concretamente na preservação e valorização dos valores rurais, como a paisagem e o património. Do ponto de vista de Moreira e Reis (2017), os espaços rurais que estão associados a atividades de produção agropecuária e respetivos recursos naturais, histórico-culturais e paisagísticos, assim como todas as atividades de animação associadas a estes, têm gerado um crescente interesse para visitantes e turistas. O TER (Turismo em Espaço Rural) tem-se evidenciado como uma “estratégica de recuperação e conservação do património pessoal e familiar dos promotores e, a uma escala mais reduzida, ainda que importante, como mecanismo de requalificação do património cultural e natural das aldeias (Figueiredo, 2003b:75, *cit. por* Moreira & Reis, 2017).

A expansão do alojamento rural em Portugal também tem sido uma realidade, como é o caso do turismo rural na região de Monsaraz. Segundo Monteiro (2017), esta região é muito rica ao nível de património natural e cultural, desta forma os turistas que por lá passam podem visitar todo o património megalítico, como o cromeleque, as antas ou os menires, um vasto conjunto de edifícios históricos e religiosos, e as famosas portas de Monsaraz. Ao nível da oferta de alojamento destaca-se o turismo em espaço rural, que também tira maior proveito por estar situado próximo da barragem do Alqueva. Existem cerca de 22 unidades de alojamento naquela região, algumas das quais localizadas dentro das muralhas de Monsaraz. Para uma unidade de alojamento se fixar dentro destas muralhas, de acordo com a mesma autora, é necessário que cumpra uma série de requisitos muito específicos, para deste modo não se perder a identidade desta vila medieval.

Para Moreira e Reis (2017), no futuro o TER terá um papel determinante a várias níveis, pois permitirá: reforçar os fluxos económicos vindos do exterior; promover a diversidade de atividades rurais; reforçar e complementar a rendibilidade das explorações agrícolas; criar efeitos de alavancagem noutros setores económicos; conservar o potencial demográfico dos lugares; criar emprego no meio rural; estimular a preservação dos valores e produção local, e também fomentar o empreendedorismo em espaço rural. Para os mesmos autores, o TER, continuará no futuro a crescer e a criar um capital importante de esperança para as populações rurais.

3 CASO DE ESTUDO

3.1 CARATERIZAÇÃO DO ARQUIPÉLAGO DA MADEIRA

3.1.1 Caraterização geográfica, enquadramento histórico e posição

O arquipélago da Madeira situa-se no Atlântico oriental, entre as latitudes 30° e 33° norte. É formado por um conjunto de sete ilhas e dois ilhéus das quais apenas as ilhas da Madeira, com uma superfície de 740,7 km² e de Porto Santo, com uma área de 42,5 km², são habitadas (Figura 2).

Figura 2- Região Autónoma da Madeira (Fonte: Microsoft Bing Maps, 2019)

Segundo Silva (2017), este arquipélago, assim como o arquipélago dos Açores têm a particularidade de partilharem uma posição atlântica estratégica, permitindo desta forma alargar a área de jurisdição e soberania portuguesa. Este arquipélago português, dotado de autonomia política e administrativa, conta com uma população aproximada de 268 mil habitantes, distribuída de forma muito desigual, com forte concentração na costa sul da ilha da Madeira, onde reside cerca de 92,5% da população do arquipélago, destacando-se a localidade do Funchal, que alberga 43,2% da população (Quintal, 2007). O valor médio de habitantes por quilómetro quadrado é superior ao do território continental, sendo que na Madeira é de 318 hab./km² e em Portugal Continental de 112 hab./km² (PorData, 2018). A distância entre as duas ilhas habitadas é cerca de 40 quilómetros e entre o Funchal (capital desta região autónoma) e Lisboa são cerca de 1040 quilómetros. A ligação entre o arquipélago e o Continente, a nível de transporte de passageiros, é realizada essencialmente via aérea, sendo que os voos têm uma duração de aproximadamente 1h45 para ligarem as duas capitais.

Este arquipélago é de formação vulcânica e apresenta uma geomorfologia caracterizada por relevos muito acentuados, com costa alcantilada e o interior muito montanhoso e recortado por vales profundos. O pico Ruivo, com 1862 metros de altitude e o pico do Areeiro, com 1818 metros são os pontos mais elevados do arquipélago. Com exceção da ilha de Porto Santo, que tem uma parte da sua costa baixa e constituída por um extenso areal, a generalidade das praias do arquipélago resume-se a uma pequena faixa costeira de calhau rolado.

A descoberta deste arquipélago remonta ao ano de 1419, a partir de uma expedição comandada por João Gonçalves Zarco, Bartolomeu Perestrelo e Tristão Vaz Teixeira, às ordens do Infante D. Henrique. A origem do nome da maior ilha do arquipélago deveu-se às suas características, pois possuía uma grande floresta (Quintal, 2007). Hoare (2004) descreve o Infante D. Henrique, filho de D. João de Portugal, como sendo um visionário e organizador, sendo este caracterizado como a grande força impulsionadora de toda a expansão marítima, que tão bem caracteriza o maior período de glória da história de Portugal. Depois de reconhecido o descobrimento de uma nova terra, dá-se o período de colonização, tornando os três descobridores capitães das duas ilhas habitáveis. Para muitos historiadores a descoberta do arquipélago da Madeira é de uma importância extrema, pois foi devido a esta descoberta que o infante ganhou credibilidade e confiança para assim começar as grandes descobertas pelo mundo fora, como é o caso da descoberta do Brasil em 1500.

3.1.2 Caracterização económica e acessibilidades

De acordo com o guia “Madeira best” (2019), ao longo do tempo a economia da Madeira tem atravessado períodos prósperos e períodos menos favoráveis, como por exemplo a expansão do comércio do açúcar e do vinho à escala mundial. A situação económica regional estabilizou depois da entrada na União Europeia de Portugal, sendo que a Madeira tem a particularidade de ser tratada como região ultraperiférica com características próprias. Atualmente, o grande motor económico da região é o turismo. A agricultura, as flores e os vinhos Madeira também são um grande contributo económico para a região. De acordo com o mesmo guia, a atividade industrial tem vindo a crescer e a diversificar-se, no entanto, a sua orientação é mais para o consumo local. O tecido empresarial é constituído maioritariamente por micro e pequenas empresas, com indicadores que revelam fragilidades competitivas (Diagnóstico prospetivo Regional, 2013). Existe uma elevada concentração das empresas no concelho do Funchal, o que limita o potencial de estruturação económica da região. De acordo com o mesmo documento, existem limitações quanto ao potencial de diversificação do modelo turístico, devido ao grau de desenvolvimento que atingiu e também a inexistência de massa crítica do ponto de vista de afirmação internacional, suscetíveis de constituir alavancas e assim conferir uma articulação estratégica com a atividade das

PME. A zona franca da Madeira e o centro internacional de negócios também são polos dinamizadores económicos responsáveis pelo aumento do investimento internacional. Relativamente ao número de estabelecimentos hoteleiros, a região representa cerca de 20,5% dos estabelecimentos do todo nacional, o que corresponde a cerca de 1.194 estabelecimentos (PorData, 2018).

Segundo Silva (2017) as ilhas oceânicas de pequena dimensão, como é o caso do arquipélago da Madeira, caracterizam-se por apresentar um conjunto de atributos idênticos, como por exemplo: a estrutura económica condicionada pela limitação de recursos (financeiros, humanos e naturais) e pela pequena dimensão económica e *know-how*; desequilíbrios na balança de pagamentos, sendo dependentes de muito do meio externo e das remessas de emigrantes; economias dependes dos seus recursos naturais, como por exemplo a agricultura, pescas e turismo; limitações na acessibilidade, existindo uma forte dependência das ligações aéreas e marítimas; e por fim, são caracterizados por serem territórios frágeis em termos ambientais e socioculturais, possuindo uma elevada exposição e vulnerabilidade aos riscos naturais e alterações climáticas. Ainda segundo o mesmo autor, a Região Autónoma da Madeira é uma das regiões portuguesas com maior PIB *per capita*, apresentando resultados superiores a 90% da União Europeia. A taxa de atividade na Madeira ronda os 61%, e os cerca de 118,8 mil habitantes empregados, distribuem-se maioritariamente pelo setor terciário, que emprega 77% dos trabalhadores, seguido do secundário e por fim o primário com uma expressão aproximada de 11% (PorData, 2018).

Em termos de acessibilidades com o exterior a nível dos passageiros, a Região Autónoma da Madeira apresenta importantes limitações por estar muito dependente do transporte aéreo. Contudo, se comparado com o arquipélago dos Açores a acessibilidade e o fluxo de passageiros é muito superior (Silva, 2017). A Madeira apresenta uma maior oferta de ligações aéreas, tanto de voos regulares como de voos charters, assim como de companhias *low cost*. Segundo Macedo (2018), as acessibilidades externas e internas assumem um papel muito importante, pois a economia regional é dependente e muito sensível ao funcionamento e desempenho deste setor. Ao nível das infraestruturas que permitem as ligações externas, o arquipélago da Madeira possui dois aeroportos e portos de navios cruzeiros e de mercadorias. Segundo a mesma autora, nos últimos 60 anos a ilha da Madeira duplicou a sua rede rodoviária passando de cerca de 330 quilómetros para 608 quilómetros em 2015. O aparecimento de infraestruturas, como a via rápida e via expresso, permitiram uma nova dinâmica em toda a conjuntura de mobilidade regional, permitindo uma maior fluidez e segurança do tráfego rodoviário. Estas infraestruturas rodoviárias permitiram que a descentralização tão evidenciada na cidade do Funchal fosse esbatida e, assim, as populações se fossem fixando nos concelhos próximos desta cidade (Santa Cruz e Câmara de

Lobos). Outro aspeto marcante, prende-se por existirem apenas duas ilhas com população residente no arquipélago, contrariamente ao caso dos Açores que tem nove ilhas povoadas e com maior afastamento entre elas, o que dificulta as acessibilidades internas (Silva, 2017).

3.2 TURISMO NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

Segundo Jardim (2006), a região em questão é um dos destinos turísticos mais antigos e prestigiados do continente europeu. Para o autor, fatores como a beleza extraordinária das suas paisagens e o seu clima ameno durante todo o ano são a imagem de qualidade e de segurança que garantem uma ocupação considerável e consistente ao longo de todo o ano nas suas unidades hoteleiras. A gastronomia local, as espécies endémicas existentes na ilha e as áreas protegidas classificadas pela UNESCO como Património Natural da Humanidade constituem igualmente um ponto forte na atratividade do arquipélago. De modo a acompanhar toda a evolução e as exigências do turismo internacional, a região tem criado infraestruturas modernas e adequadas, satisfazendo a procura cada vez mais exigente, criando infraestruturas que permitiram igualmente alargar a oferta ao produto dos congressos e incentivos, disponibilizando inúmeras salas de reuniões confortáveis e devidamente equipadas, permitindo a quem usufrui das mesmas o acesso às formas de comunicação e interação mais céleres e sofisticadas do mundo (Jardim, 2006).

De acordo com o Documento de Orientação Estratégica (Instituto de Desenvolvimento Regional, 2013), o diamante estratégico da Madeira assenta em 5 pilares: i) I&D, inovação e energia; ii) formação de competências; iii) sustentabilidade, ambiente e coesão territorial; iv) coesão social; e v) competitividade e internacionalização. Para cada um desses pilares, é apresentado um conjunto de medidas e ações: inserir a RAM nas redes europeias e mundiais dirigidas à fixação de investigadores e empresas geradoras de inovação para a competitividade e emprego; tornar a região num polo de excelência na formação de recursos humanos nas áreas chave de especialização com relevo para a hospitalidade; qualificar os sistemas e redes de apoio à atividade humana, com a prevenção e minimização de recursos, tendo em conta o fator ambiental; promover a sustentação dinâmica das atividades económicas instaladas; e, por fim, pretende-se alargar a base económica regional com novas atividades exportadoras de bens e serviços de elevado valor acrescentado. Através das linhas estratégicas mencionadas, é possível alavancar o futuro da região, potenciando o destino turístico na sua globalidade.

A Madeira é um importante destino turístico, tanto à escala nacional como internacional, caracterizada por uma forte identidade e um produto global diversificado e de grande qualidade, do qual faz parte um extraordinário conjunto de micro produtos turísticos assente no trinómio: serra, mar e cultura (Jesus, 2015). Segundo a Direção Regional do Turismo (Reis, 2009), a região é dividida em cinco núcleos turísticos: costa leste (Machico e Santa Cruz), costa oeste (Calheta,

Câmara de Lobos, Ponta do Sol e Ribeira Brava), costa norte (Porto Moniz, Santana e São Vicente), Funchal e o Porto Santo. Desta maneira, e tendo em conta as características exógenas comuns dentro dos núcleos, é possível realizar uma promoção da região direcionada a cada um deles.

O clima é uma das particularidades importantes no destino. Segundo Andrade (2002), o clima é considerado um fator preponderante nas definições estruturais e ambientais de qualquer destino, pois este influencia a sazonalidade, na continuidade e na regularidade das correntes turísticas. As características climáticas são influenciadas pela sua localização geográfica (latitude), insularidade e pela geomorfologia, caracterizada por relevos acentuados, resultando assim numa variabilidade na distribuição dos valores de precipitação e de temperatura (Neves, 2010). A temperatura média anual varia entre os 9°C e os 19°C, verificando-se as temperaturas mais elevadas na costa sul. De acordo com o mesmo autor, a região possui a matéria prima, recursos naturais e culturais, condições climáticas indispensáveis à consolidação e desenvolvimento de vários produtos turísticos.

A posição e insularidade da região limitam as acessibilidades, existindo apenas duas formas de chegada: por via marítima ou por via aérea, levando deste modo a um acréscimo no preço e tempo despendido na viagem. De igual forma, estas características incentivam a que os visitantes permaneçam mais tempo na região.

O turismo na Madeira tem sido caracterizado por várias fases. Silva (1985) considerou que existiram duas épocas, denominadas de colonial (séculos XV-XVIII) e terapêutica (séculos XIX-XX). Contudo, a partir dos finais do século XX pode considerar-se uma terceira fase do turismo na ilha, marcando uma marcha irreversível para a aposta preferencial deste setor, ligada ao lazer e valorizando a natureza e a cultura (Vieira, 2008).

A primeira fase está ligada aos descobrimentos, uma vez que a ilha da Madeira servia de ponto de interesse por parte de quem ia em busca de novas terras, devido à sua posição geoestratégica, que servia de apoio a grandes deslocamentos. A segunda fase está ligada às características intrínsecas da ilha. Na ótica de Batista (2005), a fraca oscilação das temperaturas entre o dia e a noite e o clima ameno permitiram que esta fosse vista como uma estância terapêutica, nomeadamente de tratamento de doenças ligadas ao sistema respiratório, e as qualidades profiláticas do clima na cura da tuberculose cativaram a atenção de novos indivíduos. Conforme refere Vieira (2008), a região era conhecida como a primeira e principal estância de cura e convalescença do “velho continente”. Com esta procura a crescer de forma natural, através das pessoas que vinham em busca de uma cura, estabeleceram-se as primeiras infraestruturas hoteleiras e o turismo passou a ser visto como uma atividade estruturante da economia regional. Segundo o mesmo autor, foi o turismo e o vinho - ambos dados a conhecer ao mundo através dos

ingleses - que impulsionaram a economia regional e que proporcionaram o aparecimento de novas atividades económicas. As Quintas da Madeira surgem nesta segunda época, tornando-se na unidade de alojamento eleita para habitar durante o período de permanência na região, que normalmente correspondia a uma estação, normalmente o Inverno. Para Marujo (2013), a maior concentração das unidades de alojamento verifica-se na cidade do Funchal, pelo facto de estas quintas tradicionais procurarem preservar algum espólio da história da Madeira.

É impossível falar sobre a história do turismo da Madeira sem fazer referência aos ingleses. De acordo com Vieira (2008), foram estes que realmente descobriram a Madeira do ponto de vista turístico e tiraram o maior proveito dela, assim como do vinho Madeira, que se tornou numa das imagens de marca deste destino. As melhores unidades de alojamento presentes na região, por volta do século XIX, mais precisamente na cidade do Funchal, eram dos ingleses (Matos, 2013). Até 1930, o fluxo turístico da região era principalmente constituído por aristocratas, indivíduos de classe social alta e figuras políticas de relevo (Marujo, 2013). Com o desenvolvimento e respetiva evolução dos transportes e comunicação, o destino passou a estar acessível a mais pessoas, começando a receber turistas de várias classes sociais provenientes de todo o mundo.

A abertura do aeroporto da Madeira, em 1964, permitiu uma nova mudança do paradigma no turismo da região. O turismo na Madeira cresceu de forma constante e sustentada ao longo dos anos, até à crise que se fez sentir a nível global em 2008. Por volta de 2010, foram registados ao nível das dormidas e dos hóspedes valores iguais aos de 2000, ou seja, houve uma regressão (Silva, 2013). No entanto, nos últimos anos têm vindo a ser consecutivamente alcançados resultados positivos históricos (Figura 3).

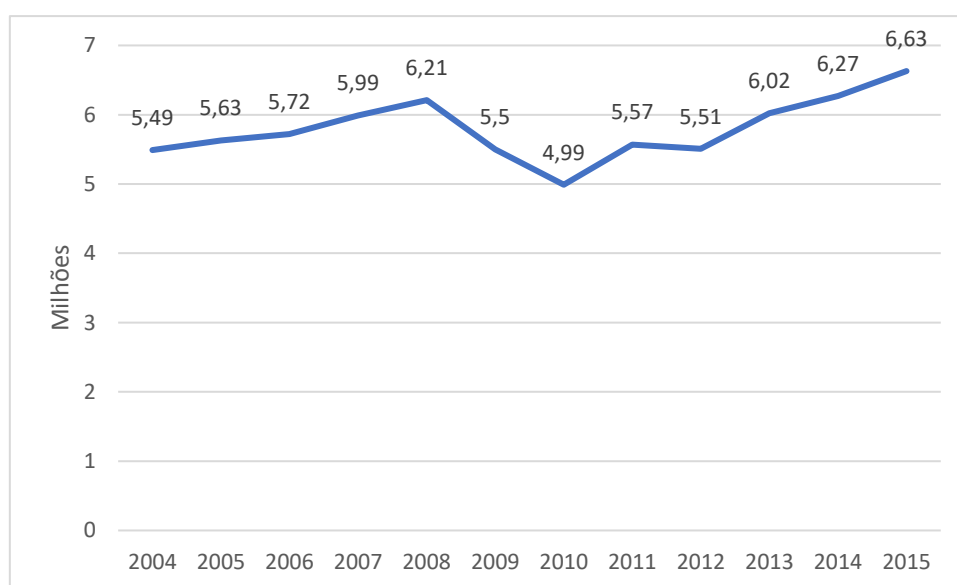


Figura 3 - Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros da RAM (milhões) (Fonte: DREM, 2016).

Os eventos regionais têm um papel fundamental no esbatimento do índice de sazonalidade e na atração de novos turistas. De acordo com Marujo e Santos (2012), para além da atração turística natural, estes funcionam também como elementos culturais que identificam e fortalecem o destino, bem como a identidade cultural da região. Como exemplo de eventos regionais, destacamos a festa da flor, o carnaval, o fim do ano, a festa do vinho, a festa da cereja e o festival do atlântico.

Segundo o estudo do perfil do passageiro do aeroporto da Madeira, realizado no inverno de 2014/2015 e apresentado na Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021 (SRETC, 2016), as nacionalidades que mais se destacam são a portuguesa, a alemã, a britânica e a francesa. Em termos sociodemográficos, este tipo de passageiro não é residente, é casado, tem concluído o ensino secundário ou superior, e a grande maioria (88%) auferir de rendimentos mensais superiores a 1000 euros. Em mais de metade dos casos, o casal viaja acompanhado. Cerca de 77% afirma permanecer na Madeira pelo menos 7 noites, e cerca de 81% tenciona repetir a sua viagem à Madeira, com a característica de fazerem mais de um período de férias ao longo do ano. De acordo com a Direção Regional de Estatística (SRETC, 2016), em 2013 o gasto médio diário dos turistas rondava os 116€, sendo que o mercado russo aponta para um gasto médio diário mais elevado, na ordem dos 163€, e o mercado do Reino Unido apresenta o gasto médio diário mais baixo, na ordem dos 98€. No caso dos visitantes que chegam à região através de cruzeiro, é possível evidenciar a predominância do mercado europeu, sendo turistas maioritariamente provenientes do Reino Unido e Alemanha.

Segundo o documento estratégico, “Estratégia para o turismo da Madeira 2017-2021” (SRETC, 2016) os principais concorrentes que disputam com a RAM o segmento de mercado “natureza complementada com a cultura” são os Açores, Canárias, Baleares, Malta, Grécia e Croácia. No caso concreto da Croácia, esta apresenta uma oferta mais diversificada, em comparação com os restantes concorrentes, face ao produto “natureza”. No que diz respeito ao produto “cultura, modernidade, atividades e atrações urbanas”, as ilhas Canárias apresentam um trabalho diferenciado comparativamente aos restantes concorrentes. Para além destes concorrentes diretos, e de acordo com o documento descrito anteriormente, a Madeira ainda possui os concorrentes que advêm das estratégias dos operadores turísticos, ou seja, dependendo da rentabilidade ou da “moda” de determinado destino, pode ser escolhido em detrimento de outro. Este fator é associado a destinos que estão a ser comercializados a par do destino Madeira, cuja oferta é diferente, mas apresentam preços mais atrativos e competitivos e que servem os clientes menos informados e ainda sem uma decisão definitiva sobre a escolha do destino. Consideram-se ainda concorrentes aqueles destinos que, por diversos fatores, se apresentam como

instáveis a nível social, político, económico e da segurança. Destinos como o Egito, Turquia e Tunísia são caracterizados como concorrentes.

De acordo com o documento estratégico acima referido, o destaque do posicionamento do turismo da Madeira a nível mundial, relativamente aos seus concorrentes, assenta na diferenciação associada a um conjunto de características e atributos que o destino evidencia, tais como: natureza exuberante, património da humanidade; clima ameno ao longo de todo o ano; história e cultura; variedade de atividades de mar e serra; proximidade e acessibilidade aos mercados; segurança; qualidade do serviço superior; e por fim, tradição turística, intrínseca à hospitalidade genuína da população residente. Estes atributos colocam-no num panorama de diferenciação a nível mundial, tornando-se assim autêntico e genuíno. O turismo representa, na economia regional, cerca de 15% do emprego regional e tem um peso de 25% do PIB (Produto Interno Bruto), revelando-se assim como o principal motor da economia. Relativamente ao VAB (Valor Acrescentado Bruto) este mantém a sua tendência de crescimento, tendo passado de 14,5% em 2010 para 18,3% em 2014. No mesmo ano, o setor de alojamento, restauração e similares, contribuiu com 218,5 milhões de euros para o VAB da região.

A capacidade de alojamento tem crescido a um ritmo acelerado. Em 2016, a região possuía mais de 36.612 camas, sendo que 60% destas estão alocadas a estabelecimentos hoteleiros, maioritariamente sediados no Funchal. As quebras evidenciadas nas dormidas, recorrentes da crise global entre 2008 e 2010, foram largamente superadas, assim como o caso do vulcão da Islândia, que afetou as várias ligações aéreas, e o problema do mosquito da dengue na Madeira ou a catástrofe natural que assolou a região no dia 20 de fevereiro de 2010. Esta superação, segundo o documento em análise, é resultante da conjugação dos fatores exógenos e endógenos da região.

A ilha de Porto Santo cresce a um ritmo superior em todos os indicadores, comparativamente com a região autónoma da Madeira no seu global, existindo um aumento médio anual de 18% no número de hóspedes, contra os 16% da região no seu todo, assim como o aumento das dormidas de 57% contra os 14% da região (SRETC, 2016).

No último anuário publicado pela Direção Regional de Estatística (DREM, 2018), é possível constatar que, em 2017, o número de dormidas aproximou-se de 8,4 milhões, representando um aumento de 5,5% face a 2016. De realçar que o top 5 de mercados emissores é composto por: Reino Unido, Alemanha, Portugal, França e Espanha. Relativamente à hotelaria tradicional, o Reino Unido foi o principal mercado emissor com uma quota de 25,5%, seguido do mercado alemão com uma quota de 24,6%. O mercado do Reino Unido apresentou uma quebra de 1,6% e o mercado alemão um incremento de 2,0% face ao período homólogo. Relativamente ao RevPAR (*Revenue Per Available Room*), que representa o rendimento por quarto disponível,

a região apresentou no ano de 2017 cerca de 51,28€, o que significa um aumento de 7,7% face ao ano de 2016.

De acordo com o documento estratégico para o turismo da Madeira 2017-2021 (SRETC, 2016), a visão estratégica deverá ser sustentada pelos fatores diferenciadores do destino, refletindo a sua oferta no seu património e identidade e o que o diferencia de forma inequívoca dos restantes concorrentes. Pretende-se envolver todos os *stakeholders* nesta definição da estratégia global para que, ao sentirem-se parte integrante, se sintam envolvidos na mudança do paradigma. Por fim, motivar e levar à reflexão de práticas turísticas sustentáveis, baseando-se no Código Mundial de Ética do Turismo, dando especial atenção às mudanças de perfil dos consumidores, para que exista um produto que responda sempre aos desejos e necessidades de futuros clientes.

3.3 QUINTAS DA MADEIRA

Lamas (1956) descreve as Quintas da Madeira como:

Nem grandes extensões de terra, nem importantes explorações agrícolas, nem estilos variados na fachada da casa e no arranjo dos jardins: geralmente, são propriedades inteiramente muradas, com uma residência rodeada de relvados, canteiros e árvores e uma ruazinha florida até ao portão de entrada (Lamas, 1956:303).

Albergaria (2016), a maior concentração deste tipo de alojamento surgiu na encosta do anfiteatro do Funchal, armando-se em socacos e rodeados de uma diversa e luxuosa flora. Este tipo de moradia era característica da burguesia oitocentista instalada na periferia das grandes cidades.

Estas unidades de alojamento são a génese de toda a identidade turística criada na Madeira, estando ligado a este conceito o de alojamento natural, bem como toda uma parte cultural e social que faz parte da história da Madeira. Estas quintas, de acordo com Matos (2013), foram perdendo importância com a mudança de paradigma turístico na região, que deixou de ser procurada como estância terapêutica de doenças respiratórias para passar a ser procurada como estância de férias. Com a forte expansão da procura turística, a massificação turística procurava as grandes unidades de hotelaria, colocando de lado este tipo de alojamento. Porém, como foi referido anteriormente, o de turismo está em constante evolução. Atualmente, a diferenciação e o facto de o cliente querer sentir-se único e poder vivenciar experiências diferenciadoras são fatores que começam a ganhar uma nova importância, tornando recorrente a procura de unidades de alojamento diferenciadoras e com maior ligação à identidade do território, como é o caso das Quintas da Madeira.

Para a Associação de Quintas da Madeira (2008), estes estabelecimentos são antigas propriedades privadas que contam a passagem dos tempos e modos de vida das populações residentes da ilha da Madeira. Estas unidades de alojamento são caracterizadas, em termos físicos, por possuírem uma propriedade rústica e urbana, murada em todo o seu perímetro, com uma casa de habitação, jardins e passeios sombreados com maciços de árvores, porta gradeada e um certo aparato arquitetónico, terrenos cultivados de vinha, cana de açúcar, hortas, pomares e arvoredos, e por fim uma capela adjunta (DRT, 2004).

Segundo Reis (2009), este tipo de alojamento pretende oferecer um tipo de serviço diferenciado e mais personalizado num ambiente familiar e tranquilo, conjugado com o envolvente histórico-cultural. A grande diferenciação entre este tipo de serviço e o serviço de hotéis de grandes dimensões, sabendo que em ambos os casos é possível praticar um serviço de excelência e luxo, prende-se essencialmente com a vertente histórica e de personalização de serviço tão marcada nas Quintas da Madeira. A competitividade num destino entre os diferentes tipos de alojamento é saudável para o destino, todavia, é natural que uma pequena unidade de alojamento não tenha recursos para competir em equidade com grandes cadeias internacionais de hotéis. Foi então criada em 2004 a Associação de Quintas da Madeira, que de certa forma funcionava como elo de ligação entre as várias unidades pertencentes a este *umbrella*, e que, deste modo, juntou sinergias para assim competir no mercado com as grandes unidades de alojamento. O principal objetivo desta associação tem a ver com a divulgação do produto turístico a nível nacional e internacional, de modo que a procura por este tipo de unidades de alojamento aumente (Reis, 2009). Outro dos objetivos desta associação é garantir que o consumidor, ao optar por este tipo de unidades, escolha uma quinta efetivamente certificada. Por outras palavras, o objetivo é garantir que todos os atributos culturais estão presentes e que não se trata de uma imitação.

Reis (2009) refere que os outros objetivos desta associação se prendem com a divulgação da oferta do produto turístico a nível interno e externo, com a intenção de assim dar visibilidade e gerar/aumentar a procura. Para pertencer à Associação tinham de possuir um conjunto de características: imóveis com arquitetura erudita ou tradicional, com um enquadramento histórico; imóveis com estilos arquitetónicos reconhecidos e tipificados como tal, enquadrado na arquitetura madeirense; imóveis com casa de habitação e jardins, com características de jardins botânicos; rácio de espaços verdes muito superiores à área de construção; utilização de materiais tipicamente madeirenses na sua decoração e ornamentação, como vime e bordado da madeira, e possuir uma classificação de 4 ou 5 estrelas. O número de quartos varia substancialmente entre os 25 e os 100 quartos, tendo principalmente a ver com a área de construção comparativamente à área verde, ou seja, tem de ser proporcional. É necessário ter em atenção o facto de conjugar o estilo antigo com as comodidades modernas, como por exemplo, introduzir ar condicionado sem descaracterizar a

fachada mantendo um ar confortável e luxuoso. O número de funcionários por quarto terá de ser um fator a ter em conta como fator decisivo de qualidade. O serviço prestado deverá ser personalizado, com um elevado padrão de qualidade baseado no atendimento e serviço britânico. A par de todas estas características descritas, também aquelas que pertencem aos hotéis *standard* terão de estar presentes, como por exemplo a piscina e o serviço de receção durante 24 horas.

A Associação de Quintas da Madeira iniciou a sua atividade em 2004 com 16 membros, tendo passado a 13 no ano de 2008. De forma gradual a associação deixou de funcionar, mas a marca “Quintas da Madeira” continua a existir com 10 unidades de alojamento. Segundo Reis (2009), a saída de alguns dos membros da associação deveu-se sobretudo à impossibilidade de pagamento das quotas, que eram iguais entre todos os membros, independentemente da dimensão das unidades de alojamento. O objetivo destas quintas pertencerem a esta associação prendia-se com a obtenção de vantagens competitivas face aos outros estabelecimentos hoteleiros da região, muitos deles pertencentes a grandes cadeias hoteleiras, com um *background* tanto financeiro como de *know-how* muito superiores a estas pequenas unidades de alojamento independentes. Esta associação permitia a junção de sinergias entre as várias quintas, para juntas poderem diferenciar o seu produto das outras unidades que não possuíam as mesmas características das Quintas da Madeira.

De acordo com o estudo de mercado feito pela Direção Regional do Turismo (DRT, 2004), foi realizada uma análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) relativamente às Quintas da Madeira (Tabela 1).

Tabela 1 - Análise SWOT

Pontos Fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Elevada fidelização por parte dos clientes; • Valor histórico inerente ao seu património arquitetónico e cultural; • Ambiente sossegado e tranquilo; • Atendimento focado no cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do turismo sénior, devido ao envelhecimento da população; • Aumento da procura pelo turismo de natureza; • Aumento do rendimento disponível nas famílias, fim da crise mundial.
Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Fraca expansão da marca devido ao número limitado de quintas originárias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emergência de novos destinos turísticos; • Estabilidade política nos países do norte de África; • Elevada dependência de operadores turísticos; • Dificuldade ao nível da mobilidade, por ser destino insular.

As principais ameaças identificadas prendem-se mais com o destino, nomeadamente com a emergência de novos destino turísticos, ou a estabilidade política dos países que são nossos concorrentes, como por exemplo os destinos do norte de África; a elevada dependência de

operadores turísticos, embora este seja um ponto que tende a evoluir no sentido de reduzir o peso deste tipo de intermediários e, por fim, prende-se com o facto de ser um destino insular e existir uma dificuldade natural ao nível dos transportes, neste caso o aéreo. Como ponto fraco único surge a fraca expansão da marca devido ao número limitado de quintas originais.

De acordo com o estudo realizado por Reis (2009), os membros que pertenceram a esta associação revelaram que a diferenciação do produto, o reconhecimento do produto, o aumento de taxas de ocupação, a maior competitividade do mercado, a possibilidade de iniciativas em projetos, a maior divulgação e visibilidade no mercado, assim como a redução de custos, eram as principais vantagens. Deste modo obtinham vantagem competitiva por funcionarem em rede. Ainda neste estudo, a maioria dos estabelecimentos (55,56%) referiram que pertencer a esta associação não tinha qualquer tipo de desvantagem. Em conclusão do estudo, foi comprovado que os alojamentos que não pertenciam à Associação de Quintas da Madeira possuem menos ligações unilaterais e bilaterais comparativamente àquelas que pertenciam a esta rede.

Segundo Quintal (2009), as Quintas da Madeira representam um importante nicho de mercado na oferta turística da ilha da Madeira, sendo reconhecidas a nível internacional. Em 2006, a Quinta do Palheiro Ferreiro recebeu um galardão referente ao melhor jardim do mundo “Relais & Châteaux”, prémio que representa a riqueza florística associada a um elevado padrão de qualidade da unidade de alojamento integrada neste espaço. A estalagem Jardins do Lago é outro exemplo de uma elevada qualidade e requinte dos seus jardins e da sua unidade hoteleira. Como destaca Quintal (2009), os ricos jardins que possuem são um dos grandes fatores distintivos destas unidades de alojamento, dando oportunidade a que os clientes possam fazer umas férias ativas participando e conhecendo melhor a flora desses jardins.

Os aspetos abordados neste capítulo permitiram-nos compreender de forma geral todas as características do turismo regional, desde os principais mercados emissores até à rede hoteleira que o compõe. Por fim, e indo de encontro ao tema em análise, foi exposto o caso das Quintas da Madeira com todo o enquadramento histórico e cultural, ficando assim a saber-se todos os aspetos essenciais desta tipologia de alojamento.

4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 MODELO CONCEITUAL DA INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos e métodos utilizados para o estudo de caso, estabelecendo a relação existente entre a parte empírica e a parte teórica.

A revisão bibliográfica permitiu apresentar/identificar de forma detalhada os desafios para um destino turístico, destacando-se de forma clara o fator diferenciação. Para melhorar a competitividade de um destino, é importante que este ofereça algo único e autêntico, diferenciando-se dos demais, seja pela autenticidade, seja pelos recursos endógenos, ou por outras dinâmicas e fatores de diferenciação. No caso das Quintas da Madeira, presentes no destino Madeira, isso verifica-se de forma transversal a todos os elementos enunciados anteriormente, pois é algo autêntico, com identidade própria e que só existe na região, formando assim uma simbiose de fatores diferenciadores únicos.

Relativamente ao alojamento, ficou explícito na revisão bibliográfica que, de forma gradual, o alojamento sofreu alterações, evoluindo progressivamente no sentido de cada vez mais os clientes preferirem um turismo personalizado em detrimento de um turismo de massas, uma vez que o cliente procura viver experiências da região ou destino que visita. Enquanto o alojamento *standardizado* não está focado para valorizar essa vivência, as Quintas da Madeira permitem que os seus clientes percebam e vivenciem como é ser madeirense, pernoitando e descobrindo locais com história, conteúdo e forte identidade, constituindo algo diferenciador deste tipo de alojamento.

No entanto, perceber qual é a importância destas ao nível da rede hoteleira na região, o peso que estas têm no momento de decisão de compra, perceber se este tipo de alojamento valoriza a imagem do destino, se são representativas da identidade da região e se são um importante ativo, embora de pequena dimensão, são questões que não são claras e que importa explorar. Desta forma, a recolha de dados para o estudo de caso será realizada de duas formas distintas:

- Inquirição por questionário aos clientes alojados nas Quintas da Madeira;
- Entrevistas a um conjunto de especialistas de organizações públicas e privadas com profundo conhecimento do tema em estudo.

A escolha destes métodos explica-se essencialmente ao nível da sua complementaridade, ou seja, devido à quantidade da amostra, relativamente reduzida, esta acaba por ser complementada com a informação presente nas entrevistas. O questionário é um instrumento de recolha de dados, onde a informação contida é mais objetiva e concreta, sendo composto maioritariamente por perguntas de resposta fechada. A entrevista é composta por questões mais abertas e personalizadas, sendo desta forma propícia a respostas mais variáveis, e focadas nas

áreas de ação e conhecimento de cada um dos entrevistados. Pelo facto de ser também um tema em que existe pouca informação científica, é fundamental recolher informação em fontes diversificadas para, deste modo ter uma visão mais abrangente e geral. Visto também ser um produto hoteleiro que engloba diversas áreas desde a arquitetura, órgãos governativos, nichos de mercado, história e cultura e competitividade dos destinos, é essencial que as respostas possam ser o mais abrangente possíveis e provenientes de intervenientes de várias áreas, implicando deste modo os dois tipos de recolha de dados.

4.2 INSTRUMENTO DE MEDIDA – QUESTIONÁRIO

A opção do questionário deveu-se ao facto de ser o método mais direto para obter informação referente a um conjunto de variáveis definidas, nomeadamente ao nível do perfil do consumidor, o seu nível de conhecimento deste tipo de alojamento hoteleiro diferenciador, a sua satisfação e também a relação entre este tipo de hotelaria e a imagem do destino. O questionário foi aplicado exclusivamente a clientes que estavam alojados nas dez unidades que estão sob o *umbrella* de Quintas da Madeira.

Para a elaboração deste questionário foram tidos em conta os temas abordados no capítulo de revisão bibliográfica, assim como as hipóteses e objetivos delineados no início deste estudo, de modo a que as hipóteses possam vir a ser verificadas ou não, e os objetivos cumpridos. O objetivo principal deste estudo é conhecer a opinião dos clientes sobre a relevância destas quintas no panorama da oferta hoteleira regional, no que respeita à sua diferenciação.

A primeira parte deste questionário corresponde à caracterização geral do respondente. Na segunda parte, pretendeu-se perceber se o participante já conhecia este tipo de alojamento e as suas características de tipologia única. Na terceira parte, foram colocadas questões sobre as características diferenciadoras deste tipo de alojamento e que podem influenciar a escolha do cliente. A parte final do questionário foi orientada para dar resposta à questão principal, ou seja, para perceber se este tipo de alojamento deve de ser tratado, em termos de tipologia, de forma diferente e se, de algum modo, caracteriza o destino.

O questionário foi elaborado de forma faseada, tendo sido construída inicialmente uma proposta previamente revista pelos orientadores e posteriormente corrigida, para deste modo reduzir a margem de erro de perguntas com sentido dúbio ou de difícil interpretação/falta de clareza.

Este instrumento de medida, disponível no apêndice 1, é composto por 16 questões, sendo que 13 delas são de resposta fechada e as últimas 3 de resposta aberta. Estas últimas questões permitem que os respondentes expressem as suas opiniões de forma mais livre e desenvolvida, enriquecendo toda a informação. As questões abordam as seguintes variáveis:

1. Nacionalidade;
2. Idade;
3. A estadia nas Quintas da Madeira foi feita acompanhado ou sozinho;
4. Sexo;
5. Situação laboral;
6. Número de vezes que ficou hospedado em alguma Quinta da Madeira;
7. Média de noites que pernitoou;
8. Motivação da escolha por este tipo de alojamento;
9. Diferenciação deste tipo de alojamento relativamente aos hotéis *standard*;
10. Valorização deste tipo de alojamento na oferta hoteleira da região;
11. Representatividade das Quintas da Madeira na identidade do destino;
12. Recomendação deste tipo de alojamento;
13. Intenção de voltar a ficar alojado no Quinta da Madeira;
14. Principais vantagens das Quintas da Madeira em relação à hotelaria tradicional;
15. Principais limitações deste tipo de alojamento;
16. Sugestões e outros comentários.

A aplicação dos questionários foi definida para ocorrer no momento do *check-out*, por permitir que fosse feita uma avaliação da estadia por parte do cliente, estando ainda de forma bem presente na sua memória todos os aspetos mais relevantes e marcantes. O momento do *check-out* permite também que não seja perturbado o período de descanso e lazer dos clientes. A abordagem inicial foi feita pelo rececionista, que informava os clientes do âmbito do questionário, deixando-lhes a opção de participarem ou não no estudo. O questionário foi disponibilizado em formato papel e nos quatro idiomas mais representativos do turismo na Madeira: português (apêndice 1), inglês (apêndice 2), francês (apêndice 3) e alemão (apêndice 4). A aplicação do questionário foi realizada entre 27 de maio e 5 de julho de 2019.

Foram aplicados e validados 96 questionários, distribuídos pelos diferentes hotéis, o que corresponde a uma margem de erro estimada de 10% e o nível de confiança da amostra é de 95% (Raosoft, 2004), considerando uma população estimada de aproximadamente 1 607 899 hóspedes por ano que a região recebe, e sabendo que 3% deste valor é das Quintas da Madeira, perfaz um total de sensivelmente 48 237 hóspedes, valor referente ao ano de 2018 (DREM, 2019).

A recolha da informação dos questionários decorreu durante o período de 27 de maio a 5 de julho. Posteriormente, procedeu-se à recolha de dados dos clientes de todas as unidades classificadas como Quintas da Madeira, sendo depois realizada a respetiva análise.

De salientar que os questionários foram respondidos de forma anónima, protegendo desta forma os dados pessoais de cada respondente.

Para o tratamento de dados dos questionários foi criada uma base de dados com a informação referente a cada unidade de alojamentos e a informação agregada. Foram ainda estudadas possibilidades de tratamento das variáveis de forma independente pelos diferentes hotéis, mas verificou-se que esse tipo de tratamento não teria significância estatística, não sendo pertinente para o estudo.

4.3 INSTRUMENTO DE MEDIDA – ENTREVISTA

Utilizou-se o método da entrevista dirigida, de modo a recolher informação fundamental e objetiva para responder, e também para sustentar a informação referente à validação das hipóteses e ao cumprimento dos objetivos propostos no início deste estudo. Pelo facto de serem estruturadas, o tipo de entrevista escolhido permite que o respondente foque os aspetos relevantes, não existindo a possibilidade de o entrevistado divergir e afastar-se do cerne da questão colocada. O método utilizado para a elaboração das entrevistas foi muito semelhante ao utilizado na realização do questionário, tendo sido apresentada uma proposta aos orientadores, de modo a ser revista e melhorada em alguns aspetos, nomeadamente na compreensão das perguntas colocadas, indo ao encontro das hipóteses levantadas e objetivos traçados no início do estudo.

A entrevista (Apêndice 5) foi dividida em três dimensões, com três questões nas duas primeiras e quatro questões na última, perfazendo um total de 10 questões abertas:

Primeira dimensão – caracterização geral:

1. Como caracteriza, posiciona e diferencia as Quintas da Madeira a nível da oferta de alojamento na Madeira;
2. Considera que a tipologia Quintas da Madeira é diferenciada no panorama do alojamento hoteleiro regional? Justifique;
3. As Quintas da Madeira representam a identidade do destino Madeira? Se sim, como?;

Segunda dimensão – relevância na diferenciação:

4. De que forma e relevância as Quintas da Madeira valorizam a oferta hoteleira da região e contribuem para a valorização da imagem do destino e do seu produto global;
5. Existe vantagem competitiva, para uma unidade hoteleira, pertencer à tipologia Quintas da Madeira? Porquê;
6. Qual o panorama das Quintas da Madeira no contexto da oferta de alojamento na região e como tem evoluído;

Terceira dimensão – ambiente envolvente de desenvolvimento:

7. Quais são as forças, fraquezas e como se pode valorizar esta tipologia de alojamento;
8. Quer referir mais algum aspeto relacionado com as Quintas da Madeira que considere pertinente;

9. O modelo de desenvolvimento turístico na Madeira, em particular no que se refere à oferta de alojamento tem sido o mais adequado? Porquê? Possíveis sugestões;
10. Quer acrescentar mais alguma questão que considere relevante?

A entrevista foi aplicada a quatro intervenientes, profundos conhecedores da temática e de toda a envolvente das Quintas da Madeira. Foi tida em conta a abrangência deste tema, e por este motivo foram selecionados respondentes com atividade profissional no setor público (governativo) e no setor privado. Entrevistados: Dr. Gil Camacho, Diretor de Serviços de Empreendimentos e Atividades Turísticas; Dr. Roberto Santa Clara, Diretor Executivo da Associação de Promoção da Madeira; Dr. Rui Campos de Matos, arquiteto, escritor e investigador da tipologia em estudo; e por fim, Dr. Gonçalo Monteiro, Diretor Geral e proprietário da Quinta da Bela Vista. A decisão sobre a escolha dos respondentes foi fundamentada pela disponibilidade e experiência na área e pelo contato frequente com a tipologia de alojamento em estudo.

Os intervenientes selecionados aceitaram o convite sem reservas, demonstrando bastante interesse em participar no estudo. As entrevistas foram realizadas de duas formas distintas: três entrevistas presenciais e uma de forma escrita, tendo sido enviado via e-mail as respostas ao guião que tinha sido facultado pela mesma via. Tendo em consideração o último método utilizado, é de realçar que o respondente tinha conhecimento das hipóteses e objetivos do presente estudo. A calendarização das entrevistas presenciais prendeu-se essencialmente com a disponibilidade dos entrevistados, tendo sido realizadas em três datas diferentes: 18 de junho, 3 de julho e 11 de julho de 2019. A resposta via email foi enviada no dia 12 de julho.

Depois de recolhida toda a informação, que foi gravada e posteriormente transcrita, procedeu-se ao tratamento dos dados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 ENQUADRAMENTO

Após a realização dos dois métodos utilizados (questionário e entrevista) para fundamentarem o presente estudo, foi organizada toda a informação de forma clara e sucinta, de modo a proceder à sua leitura, análise e respetivo tratamento.

Tendo em conta a diversidade da informação recolhida, e de modo a facilitar a sua leitura, este capítulo será dividido em duas partes, correspondentes a cada um dos métodos utilizados. A informação considerada relevante é agrupada em tabelas e gráficos, sendo estes dados interpretados e relacionados posteriormente.

5.2 QUESTIONÁRIO

A informação presente no questionário será abordada questão a questão, uma vez que se trata de um questionário de pequena dimensão e de fácil leitura. No entanto, estas questões estão agrupadas entre si, visto terem em comum a mesma caracterização. As questões estão então agrupadas nas seguintes dimensões: i) caracterização do perfil dos respondentes; ii) caracterização relacionada com o produto hoteleiro Quintas da Madeira; iii) importância das Quintas da Madeira como unidade de alojamento diferenciadora, valorização da oferta e ligação à identidade do destino.

Como referido anteriormente, a amostra referente ao questionário é composta pela resposta de 96 hóspedes distribuídos pelas dez unidades de Quintas da Madeira (tabela 2).

Tabela 2 - Distribuição dos questionários pelas unidades de alojamento

Quintas	Questionários aplicados	
	N.º	%
Quinta da Bela Vista	10	10,42%
Quinta Perestrello	12	12,49%
Quintinha de São João	10	10,42%
Casa Velha do Palheiro	10	10,42%
Quinta da Vistas Palace Gardens	10	10,42%
Quinta Jardins do lago	10	10,42%
Quinta da Casa Branca	6	6,25%
Quinta do Monte Palace Gardens	6	6,25%
Porto Bay Serra Golf	6	6,25%
Quinta da Rochinha	16	16,66%
Total	96	100%

Após a recolha dos questionários e respetivos dados, procedeu-se à análise e tratamento de dados. Primeiramente serão expostos dados correspondentes à caracterização pessoal dos inquiridos e, em segundo lugar, do respetivo vínculo à caracterização e demais atributos das Quintas da Madeira. Por fim, é apresentada uma caracterização das Quintas da Madeira, interligando-as com o seu potencial e respetivas sugestões, de modo a valorizar este produto turístico.

5.2.1 Caracterização do perfil dos respondentes

Nacionalidade e idade

No que se refere à nacionalidade dos inquiridos, podemos constatar que os três principais mercados das Quintas da Madeira, de acordo com a amostra, por ordem decrescente são: o mercado alemão (33%), mercado inglês (32%) e por fim, o mercado francês (16%). A soma destes 3 mercados correspondem a 81% do mercado (figura 4).

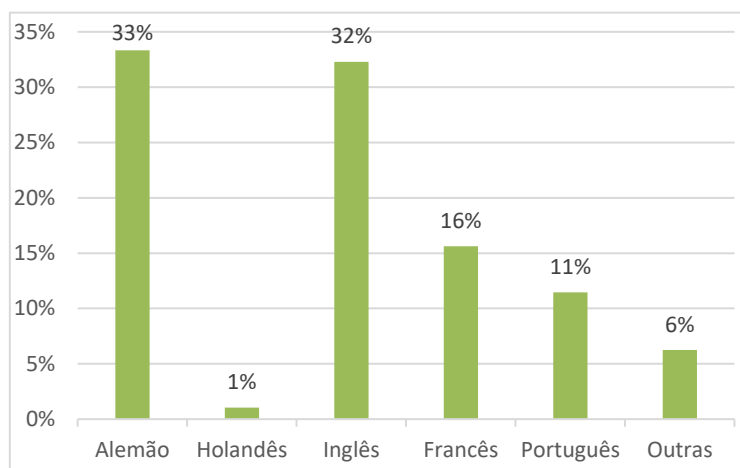


Figura 4 – Nacionalidade dos inquiridos

No que concerne à faixa etária, é possível verificar, na figura 5, que as faixas etárias predominantes são, em primeiro lugar, dos 59-68 anos (34%), seguidas da faixa dos 39-48 anos (20%) e a dos 49-58 anos (18%), sendo a que representa menor relevância a faixa mais jovem dos 18 aos 28 anos (6%).

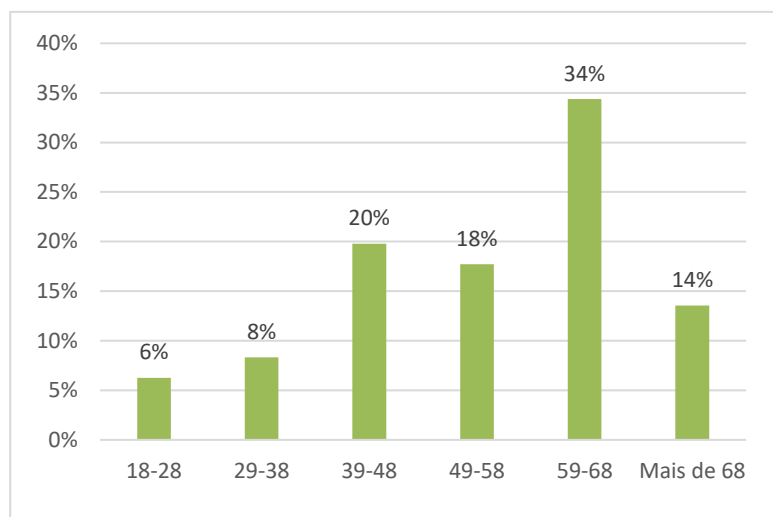


Figura 5 – Idade dos respondentes

De acordo com o documento sobre a Estratégia para o Turismo da Madeira (SRETC, 2016), o top 5 dos mercados que mais procuram os estabelecimentos hoteleiros da RAM são: o Reino Unido com 21%, a Alemanha com 20,2%, Portugal com 17,8%, França com 11,2% e Espanha com 3,3%. Na presente amostra, apresentada na figura 5, os mercados que mais procuram este tipo de alojamento são compostos maioritariamente pelos mercados descritos anteriormente com pequenas alterações percentuais, assentando a diferença comparativa na ausência do mercado espanhol na procura por este tipo de alojamento. De realçar ainda que, em primeiro lugar na procura pelo produto hoteleiro Quintas da Madeira, encontra-se o mercado alemão, ao contrário do que sucede na procura pelo destino Madeira; este fato pode ser explicado pela questão do *brexit* e pela perda do poder de compra por parte do mercado britânico, sendo que este produto é de valor acrescentado e acaba por ser prejudicado pela perda do poder de compra, podendo este ser um fator determinante. (SRETC, 2016)

Tendo como base o documento mencionado anteriormente, é possível constatar que ao nível etário, a RAM é procurada essencialmente por indivíduos numa faixa etária mais elevada, sendo neste caso transversal à amostra em estudo, pois na amostra cerca de 50% dos inquiridos tem idade superior a 59 anos. No entanto, é possível notar que na amostra o segundo grupo etário com maior relevância se encontra entre os 39 e 48 anos, um grupo mais dinâmico e com características diferentes do chamado turismo sénior.

Género e situação laboral

No respeitante à variável género, constata-se um certo equilíbrio entre as percentagens dos inquiridos: (52%) do sexo feminino e (48%) do sexo masculino.

Relativamente à variável situação laboral, constata-se que 65% dos inquiridos está no ativo, e 35% está em situação não ativa. A questão da situação laboral está de forma intrínseca ligada à faixa etária que procura a Madeira e, neste caso em particular, as unidades de alojamento em estudo, pois está enquadrada numa faixa etária mais elevada, sendo a maior parte indivíduos que estão no ativo, ainda que seja apresentada igualmente uma percentagem com alguma expressão no que concerne à situação laboral não ativa, correspondendo provavelmente a reformados.

5.2.2 Caraterização relacionada com o produto hoteleiro Quintas da Madeira

Na estadia nas Quintas da Madeira como geralmente viaja:

Observa-se nesta questão que a maioria dos inquiridos viaja, geralmente, com a sua família, representando cerca de 77%, sendo que os restantes respondentes viajam com amigos ou sozinhos (Figura 8).

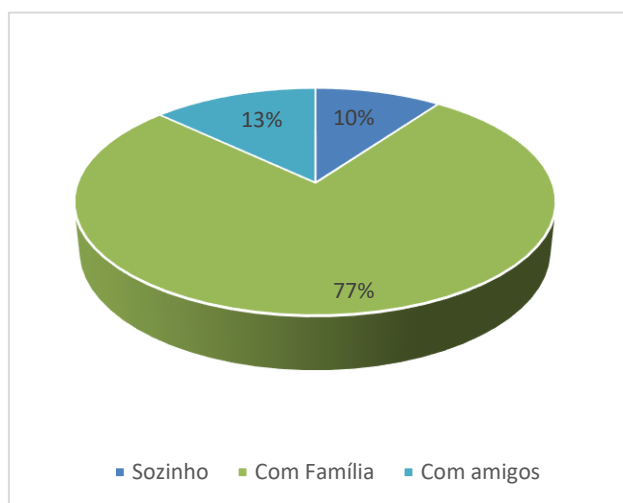


Figura 6 - Na estadia nas QM como geralmente viaja

Assim, podemos classificar as Quintas da Madeira como um produto essencialmente orientado para as famílias, uma vez que mais de 75% dos respondentes viajou e ficou hospedado em família. Desta forma, os restantes dois elementos acabam por não ter grande expressão estatística, sendo cerca de 13% os hóspedes que viajam com amigos e 10% os hóspedes que viajam sozinhos.

Relativamente ao destino, através do DREM (2016) podemos constatar que a grande maioria dos visitantes (87,8%) viaja acompanhado, por duas ou mais pessoas. Comparativamente ao estudo de caso, a soma da percentagem de quem viaja acompanhado em família ou amigos é de 90%, um valor muito próximo, sendo neste caso um espelho do que se verifica ao nível do destino.

Quantas vezes ficou alojado numa Quinta da Madeira e média de noites que pernitoitou:

Constata-se que neste parâmetro, os respondentes são em maioria visitantes que pernitoitam pela primeira vez numa Quinta da Madeira (45%), no entanto, o segundo indicador que tem maior expressão corresponde aos clientes que já pernitoitaram 4 ou mais vezes (28%). Relativamente à média de noites que os clientes pernitoitam, situa-se nas 8,1 noites (Figura 9).

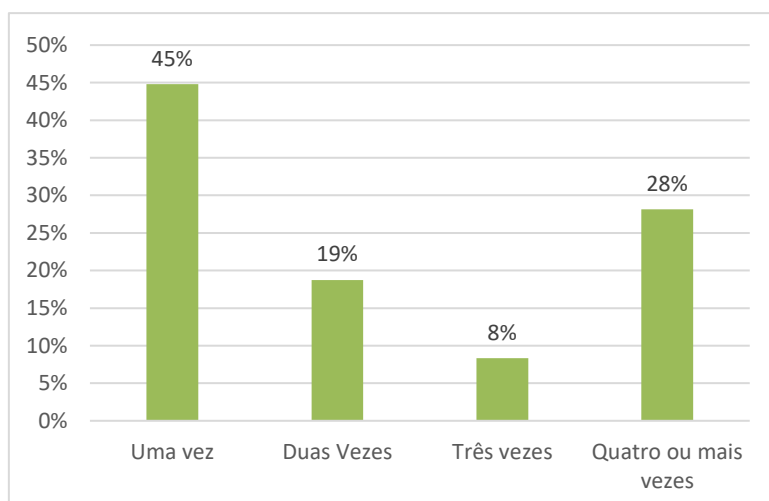


Figura 7 - Quantas vezes ficou alojado numa QM.

Em termos comparativos ao destino Madeira, de acordo com a DREM (2016), os turistas que visitam a Madeira são, na sua maioria (63,2%), turistas que visitam a Madeira pela primeira vez, algo que é transversal à tipologia de alojamento em estudo. No entanto, conseguimos constatar que o segundo fator com maior relevância está relacionado com clientes fiéis à tipologia de alojamento, sendo repetentes 4 ou mais vezes, muitas vezes não só ao nível da tipologia, mas mais propriamente ao nível da unidade de alojamento.

Em relação à estada média da RAM, ficou situada nas 5,47 noites e está de acordo com o documento estratégico (SRETC, 2016). Este valor apresenta um valor mais elevado nas quintas, o que revela benéfico, indicando que o cliente fica mais tempo numa tipologia de alojamento superior, com um tipo de gastos maior e durante um período de tempo mais longo.

Fatores que levaram a escolher este tipo de alojamento:

Nesta questão, os inquiridos tinham de apresentar 3 fatores, de entre os sugeridos, que os tivessem levado a escolher este tipo de alojamento. Verifica-se, na da figura 10, que o fator “sossego e tranquilidade” foi o que obteve uma maior expressão, cerca de 18%, seguido dos “jardins e paisagens” (15%) e “qualidade” (14%). Os fatores com menor expressão foram o “valor arquitetónico”, o “preço” e “outras” (3%).

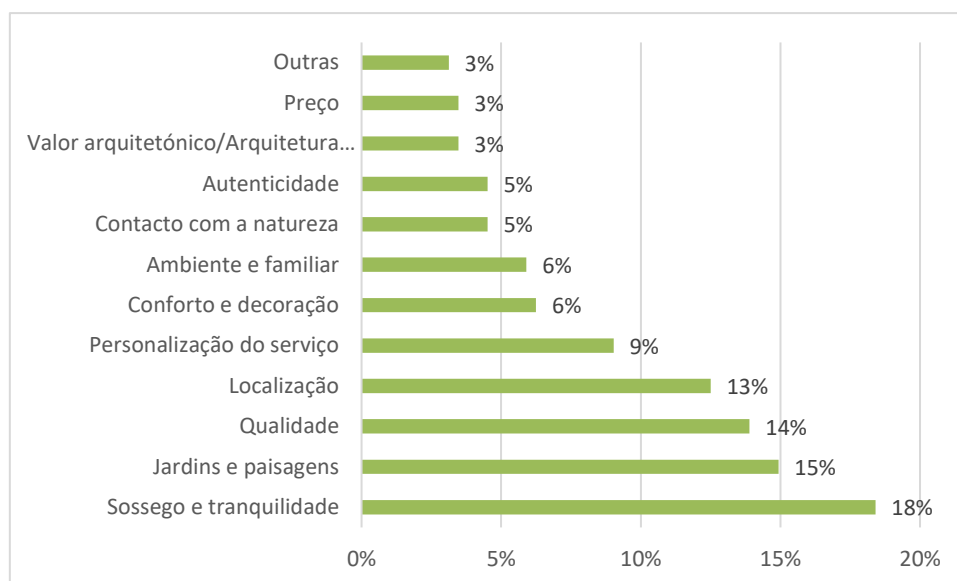


Figura 8 - Fatores que levaram a escolher este tipo de alojamento.

A RAM é conhecida pelas belas paisagens e por todos os aspetos naturais já conhecidos. Para o site governamental VisitMadeira (2019), existem 10 boas razões para os turistas quererem visitar a região: as levadas, caminhar de sensações; a história única; uma paleta diversa de sabores; eventos inesquecíveis; floresta da Laurissilva, património da humanidade; a praia do Porto Santo, uma das 7 maravilhas de Portugal; praça do mar; fogo-de-artifício, do fim do ano; a hotelaria da Madeira, com a qualidade reconhecida; e por fim, os cenários e paisagens fantásticos.

As características mencionadas representam, de forma mais ou menos equitativa, as características que os clientes mais valorizam e apreciam nas Quintas da Madeira. Através da figura 10, observamos que o sossego e tranquilidade característico destas unidades se deve à sua localização, maioritariamente distante do centro urbano, situando-se na periferia da cidade do Funchal. Um dos fatores diferenciadores deste tipo de alojamento, os seus jardins e paisagens, é segundo fator mais apreciado pelos clientes. E por fim, a personalização do serviço, a história e identidade presente em todo o seu redor, eleva a qualidade da unidade, fechando deste modo o top 3 dos atributos que maior importância tem no momento da escolha da unidade hoteleira.

5.2.3 Importância das Quintas da Madeira como unidade de alojamento diferenciadora, valorização da oferta e ligação à identidade do destino.

Na tabela 3 e 4, estão expostos os resultados obtidos através da resposta dada com o auxílio da escala de Likert, em que os respondentes tinham como possíveis respostas 5 opções, que iam desde o “discordo totalmente” até ao “concordo totalmente”.

Tabela 3 - Importância das QM como unidade diferenciadora, valorização da oferta e ligação à identidade do destino

	1	2	3	4	5	Total	M	Mo	DP
9. Este tipo de alojamento é diferenciador dos hotéis <i>standart</i> .	0	1	8	19	67	96	4,56	5	0,77
10. Este tipo de alojamento valoriza a oferta hoteleira da região	0	0	10	26	60	96	4,52	5	0,80
11. As Quintas da Madeira são representativas da identidade do destino.	0	1	14	25	56	96	4,42	5	0,77

Legenda: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo em parte; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo em parte; 5 - Concordo totalmente; M – média; Mo – Moda; DP – Desvio padrão.

No que respeita à questão 9, sobre o facto de este tipo de alojamento ser diferenciador dos hotéis standard, a resposta que obteve maior expressão, ou seja, a moda, foi a de “concordo totalmente”. A média desta questão situa-se nos 4,56 com um desvio padrão de 0,77. O facto de a média se situar acima dos 4,5, com o respetivo desvio-padrão mencionado anteriormente, é resultado de uma grande maioria dos inquiridos identificar este alojamento como diferenciador.

Em relação à questão 10, sobre a valorização da oferta hoteleira da região através deste tipo de alojamento, é possível constatar que a resposta que obteve maior expressão foi a de “concordo totalmente”. A média é expressada por 4,52 e o desvio-padrão por 0,80.

Relativamente à última questão respondida através da escala de Likert, constata-se que, em consonância com os valores apresentados anteriormente, a moda é representada pelo “concordo totalmente”. Em relação à média, é de 4,42 e o desvio padrão de 0,77.

Em suma, a média apresentada em todas as questões respondidas é considerada muito elevada, pois estamos a falar de valores próximos do elemento mais elevado da escala de Likert. A média com o respetivo desvio padrão diz-nos que a larga maioria dos respondentes identifica esta tipologia hoteleira como diferenciadora da hotelaria tradicional. Com a segunda média mais elevada, e de forma conclusiva, tendo em conta a média e o desvio-padrão, podemos afirmar que as Quintas da Madeira valorizam a oferta hoteleira da região, pois trata-se de uma tipologia diferenciadora e que enriquece a oferta no seu global. Relativamente à última questão abordada, apresenta uma média mais baixa, mas de igual forma com significância para afirmar que as Quintas da Madeira são representativas da identidade do destino.

Recomenda este tipo de alojamento e pretende ficar alojado numa Quinta da Madeira.

No que respeita à recomendação deste tipo de alojamento a terceiros, a resposta é de 93,5% afirmativa, seguida da resposta “provavelmente” (6,25%) e por fim a última variável, “não”, não tem expressão (0%).

Relativamente à questão “pretende ficar alojado numa Quinta da Madeira”, 76,04% dos inquiridos respondeu que sim, e 23,95% respondeu que provavelmente voltariam a ficar alojados nestas unidades de alojamento. A resposta negativa a esta pergunta não teve qualquer expressão (0%).

Quando gostam do produto hoteleiro em que ficaram alojados, os clientes têm tendência para o recomendar aos amigos mais próximos e familiares. Ao nível de custos para qualquer unidade de alojamento, este é o melhor marketing, pois não necessita de qualquer tipo de investimento para trazer retorno e mais visitantes. No caso em estudo, pode-se constatar que os clientes recomendariam o alojamento a terceiros (93,5%), o que de facto representa a diferenciação do serviço prestado e da qualidade deste mesmo serviço, fazendo com que os clientes se sintam únicos. Outra das elações a retirar deste estudo é o facto de em 96 respostas não existir uma única no sentido de não recomendar este tipo de alojamento, o que salienta o nível de satisfação dos clientes e a respetiva gestão de expectativas.

Relativamente à questão se os clientes “voltariam a ficar alojados numa Quinta da Madeira”, estes responderam de forma equitativa à resposta anterior, no entanto, com a resposta “sim” com menos expressão e a resposta “provavelmente” a ganhar maior expressão. No entanto, de realçar que a resposta negativa a esta questão não teve qualquer expressão (0%). Pode concluir-se que, nesta questão, a maior parte dos clientes voltaria a ficar alojado neste tipo de hotel, uma vez que, dos 96 inquiridos, mais de 75% deles é, ou pode vir a revelar-se fiel a este conceito diferenciador de hotelaria.

Com a resposta a estas duas últimas questões, percebe-se o grau de satisfação dos clientes que ficaram alojados numa Quinta da Madeira. Em suma, podemos afirmar que a grande maioria gostou da experiência de ficar alojado numa tipologia rica em cultura e identidade da Madeira e que recomenda esta mesma tipologia diferenciadora a terceiros. Para além de estes clientes recomendarem a sua experiência a terceiros, a grande maioria pretende voltar a ficar alojado numa quinta, o que mais uma vez representa um grande benefício ao nível dos custos afetados à comercialização da unidade hoteleira, reduzindo o investimento em marketing e comunicação para cativação de mais clientes.

No que concerne às 3 últimas questões, que são de resposta aberta, não registaram significância e relevância estatística, tendo os respondentes optado por não responder ou apresentar poucos contributos. Isso pode ser resultado de vários fatores e ter três possíveis explicações. A primeira, por considerarem que, como já tinha sido abordado ao longo do questionário todas as questões mais relevantes e importantes acerca do tema em análise, tornava-se repetitivo ou redundante qualquer resposta dada pelos clientes. Outra explicação pode ser pelo

facto de a maioria dos respondentes não querer dispensar mais tempo à resposta ao questionário. Mas, provavelmente, a principal explicação resulta da conjugação destes dois fatores.

Em suma, o tratamento dos resultados expostos anteriormente permite classificar e interpretar qual o posicionamento da marca Quintas da Madeira na mente do consumidor. Na parte inicial do questionário obtiveram-se dados sobre o perfil dos hóspedes e os principais mercados, verificando-se que os clientes destas unidades de alojamento são predominantemente alemães e ingleses de uma faixa etária superior. Na secção seguinte, parte central do estudo em que se percebe que é um cliente que pernoita um número de noites superior às registadas nos hotéis *standart* e quais são os fatores que os fizeram escolher aquela tipologia em específico, permite aos hoteleiros direcionar e melhorar os aspetos que os clientes mais valorizam. Percebe-se que também os clientes consideram esta tipologia diferenciadora da hotelaria tradicional, que valoriza a oferta hoteleira da região e que é representativa da identidade do destino Madeira. Outra das conclusões que pode ser retirada, prende-se com a fidelidade do cliente, ou seja, são clientes com uma forte tendência para voltar a ficar alojados na mesma unidade/tipologia e que recomendam esta unidade de alojamento a terceiros. Em termos de custos de promoção e marketing, acaba por ter um custo com menor expressão, visto serem os próprios clientes quem passa a mensagem, sendo esta forma o melhor marketing possível para uma unidade de alojamento.

5.3 ENTREVISTA

De modo a facilitar a leitura dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas, procedeu-se à divisão das nove questões respondidas pelos entrevistados em três dimensões, ou seja, são três questões por dimensão. Devido ao facto de as respostas obtidas serem extensas, decidiu-se resumir a informação e disponibilizar a mesma em tabelas resumo, realçando assim os aspetos chave de cada resposta. O título de cada tabela corresponde a cada uma das dimensões estabelecidas. Na parte superior são identificadas as questões e na primeira coluna apresenta-se a sigla do nome de cada um dos entrevistados (tabelas 5, 6 e 7).

Tabela 4 - Caraterização geral

Nomes	Gil Camacho	Gonçalo Monteiro	Rui Campos de Matos	Roberto Santa Clara
Siglas	GC	GM	RCM	RSC

Quando estes, por qualquer motivo, não tenham respondido à questão, será apresentado na tabela a sigla “N/R”, não respondeu. São ainda utilizadas as seguintes abreviaturas nas tabelas: AH – Alojamento Hoteleiro; QM – Quintas da Madeira; RAM – Madeira / Região Autónoma da Madeira. Para facilitar a respetiva interpretação das respostas dadas pelos intervenientes, será realizada, após a apresentação de cada uma das tabelas, uma análise referente à informação referente às respetivas dimensões em análise.

5.3.1 Caraterização geral – Dimensão 1

Esta dimensão é composta por questões que visam caraterizar e identificar as características diferenciadoras do tipo de alojamento em estudo (Tabela 5).

Tabela 5 - Caraterização geral

	Q1 – Como carateriza, posiciona e diferencia as QM a nível da oferta de alojamento na RAM.	Q2 – Caso considere que a tipologia QM é diferenciada no panorama do AH regional, explique porquê.	Q3 – As QM representam a identidade do destino RAM? Se sim como?
GC	As QM são uma tipologia de alojamento exclusiva da RAM e é per si um elemento diferenciador e único do destino RAM. Esta tipologia carateriza-se pelo requinte e qualidade dos serviços prestados, com uma oferta muito personalizada e diferenciada. Esta visão de requinte e qualidade é mesmo a essência das QM.	As QM diferenciam-se por serem empreendimentos cujo edificado assenta num ou mais prédios preexistentes, com características e valor, seja cultural, patrimonial, arquitetónico ou artístico, que espelhem uma identidade de época na história da RAM, ou seja representam a história e tradição do destino RAM. São pequenos palácios da arquitetura clássica madeirense rodeados de árvores centenárias, de pequenos riachos que serpenteiam os jardins, inseridos num ambiente senhorial.	As QM fazem parte da identidade do destino, uma vez que encerram em si alguns dos principais atributos do destino, como o rico património, quer natural, quer cultural, uma oferta hoteleira de qualidade e um ambiente de sofisticação e excelência. No entanto, sendo a RAM um destino multifacetado, com uma oferta turística muito variada, a sua identidade não pode, nem deve ser resumida a uma única vertente.

(Continua na página seguinte)

Tabela 5 - Caracterização geral (Continuação)

	Q1 – Como caracteriza, posiciona e diferencia as QM a nível da oferta de alojamento na RAM.	Q2 – Caso considere que a tipologia QM é diferenciada no panorama do AH regional, explique porquê.	Q3 – As QM representam a identidade do destino RAM? Se sim como?
GM	Acho que têm características diferenciadoras comparativamente à hotelaria tradicional, nomeadamente a relação entre o número de quartos e área de jardim; depois tem a relação do tamanho das unidades de alojamento, estamos muito longe do que é a média de quartos na região, isto permite ter uma relação da equipa com quem nos visita diferente daquela dada num hotel com 200 ou 300 quartos, existe uma maior personalização do serviço. Em termos gastronómicos também temos um cuidado crescente em fornecermos produtos regionais e, em relação aos vinhos, nesta unidade são só vendidos vinhos portugueses.	Acho que efetivamente as QM são diferenciadas da hotelaria convencional e <i>standardizada</i> e isso é um aspeto relevante. Na minha ótica quem viaja, está à procura de experiências e o que que eu posso chamar de bom turista, estará sempre aberto a uma experiência num sítio que, no fundo, tenha contacto, o mais próximo possível, com a realidade desse sítio. Não sendo mais um hotel igual a todos os outros espalhados pelo mundo.	As QM representam a identidade do destino, primeiro porque o turismo da RAM surgiu e cresceu nos primórdios através da utilização das quintas, há mais de 200 anos. Nada melhor que uma QM para sentir o que é viver na RAM, a relação com os jardins, a relação humana com a equipa que trabalha na QM e os seus hóspedes, o contacto entre a parte do edifício antigo e com o mobiliário antigo. Este tipo de alojamento contribui para fornecer a capacidade e a oportunidade de os clientes terem acesso a um pouco do que era a realidade da RAM.
RCM	Um cliente que vem à RAM fazer surf, instala-se num hotel à beira-mar, igual a muitos outros existentes no mundo, e serve perfeitamente para aquilo que o fez viajar até cá. Mas se o cliente quer conhecer a RAM e vivenciar a história do turismo na RAM, usufruir dos perfumes de um jardim, e de todo o ambiente envolvente, aí o cliente terá que pagar mais e usufruir de um tipo de alojamento único e diferenciador.	As QM têm um peso muito pequeno na oferta hoteleira e ao mesmo tempo muito grande. Muito pequeno porque em número de quartos realmente representam um número muito reduzido e são uma minoria, e muito grande porque projetadas no exterior, para um turismo que vem à procura de um determinado tipo de qualidades e fatores distintivos e identitários, para esses, são importantíssimas, não haver isso era transformar isto num deserto.	Temos ainda um território preservado, as levadas, a maior mancha da floresta Laurissilva e ainda tantas coisas que nos identificam. Temos é que ter o cuidado de na parte hoteleira de valorizar aquilo que nos distingue. Será que um modelo só de QM é viável? Tem que existir uma harmonia entre os vários tipos de alojamento. Terá que existir também o quarto a um preço mais <i>standart</i> , esse tipo de turismo tem que existir senão mata isto também.
RSC	As QM são claramente um produto que posiciona a RAM ao nível do melhor que se faz. Por aquilo que é na maioria dos casos o serviço prestado nas QM, coloca a RAM num posicionamento que é aquele que se tem pretendido trabalhar para o destino, um posicionamento de oferta de serviço de qualidade, distintivo e que, de certa forma, seja algo que não possa ser encontrado noutro destino turístico.	Diferencia, primeiro pela sua identidade, as QM têm o melhor de que um alojamento local no nosso caso pode ter, que é raízes intrínsecas à história da RAM, aos hábitos, à cultura, aos modos de vida. E isso é claramente aquilo que mais diferencia as QM em relação à restante oferta de alojamento. Também a sua dimensão, normalmente, permite quase a sensação de estar a passar férias numa casa de família, e isso é claramente um fator diferenciador.	Representam a identidade, acho que são efetivamente um elemento distintivo da qualidade de alojamento que a RAM oferece enquanto destino turístico. As QM têm uma tipologia, um enquadramento legal, até pela sua história, pela sua raiz. A sua expressão em termos de valor de dormidas é efetivamente pequena, mas eu acho que é um contributo decisivo para a afirmação de um destino de qualidade, ou seja, são poucas, mas são claramente algo que marca a diferença da RAM receber, e isso, num mix do tipo de alojamento é extremamente importante.

No que se refere à caracterização, posicionamento e diferenciação das Quintas da Madeira no panorama da oferta de alojamento na Madeira (**Questão 1**), constata-se que, de forma geral, os respondentes classificam este tipo de alojamento como diferenciador e único, algo que não existe em mais nenhum outro destino. As Quintas da Madeira diferenciam-se também por apresentarem dimensão (número de quartos) inferior aos da hotelaria tradicional e representam um grande ativo de qualidade, nomeadamente, no serviço prestado, com uma oferta muito personalizada e diferenciada. Outro aspeto diferenciador, decorre da relação entre a área de construção e a circundante, com estas quintas a terem, por exemplo, uma vasta área de jardim.

Quanto à **questão 2**, os entrevistados consideram que a tipologia Quintas da Madeira é indiscutivelmente diferenciada no panorama do alojamento hoteleiro regional. É diferenciado logo na origem, pois derivam de prédios já existentes com características únicas a nível cultural, patrimonial e arquitetónico, ou seja, representam a história e tradição da Madeira. Nestas quintas está patente uma forte identidade, podendo mesmo dar a sensação aos seus clientes de estarem a passar férias na sua casa de campo. Neste tipo de alojamento, os turistas têm oportunidade de fruir de experiências mais autênticas, desde logo devido a uma maior ligação à história, costumes e tradições do destino.

Sobre se as Quintas da Madeira representam a identidade do destino (**Questão 3**), os respondentes, de forma geral, convergiram no sentido de concordarem com esta característica. As Quintas representam o início do turismo na RAM através da utilização destas há mais de 200 anos. A relação com a flora, presente em toda a região, é transposta para as Quintas. Este tipo de alojamento tem em si alguns dos atributos mais evidenciados do destino, como o seu património natural e cultural e um serviço de hotelaria de excelência. Se, em termos de valor de dormidas, estas quintas têm uma expressão pouco expressiva na economia regional, o seu contributo para a afirmação de um destino de excelência é de maior importância.

Em geral, pode considerar-se que houve convergência de opiniões entre os entrevistados nestas três questões em análise. Todos destacaram que embora tenham uma expressão : i) as quintas da Madeira são um produto diferenciado das outras tipologias de alojamento; ii) apresentam uma identidade muito própria, cultural e histórica, algo único na hotelaria; e iii) que pelo facto de as quintas estarem na origem do turismo da Madeira e serem um produto único no destino, estas representam a identidade do destino, salvaguardando que em termos de dimensão, na malha hoteleira do destino, representam muito pouco.

5.3.2 Relevância na diferenciação - Dimensão 2

Em relação à segunda dimensão, referente à relevância na diferenciação, serão apresentadas as vantagens na diferenciação da tipologia em estudo (Tabela 6)

Tabela 6 - Relevância na diferenciação

	Q4 – De que forma e relevância as QM valorizam a oferta hoteleira da região e contribuem para a valorização da imagem do destino e do seu produto global?	Q5 – Existe vantagem competitiva, para uma unidade hoteleira, pertencer à tipologia QM? Porquê?	Q6 – Qual o panorama das QM no contexto da oferta de alojamento na região e como tem evoluído?
GC	As QM valorizam de forma considerável a oferta hoteleira da Região, uma vez que a grande maioria dos estabelecimentos turísticos desta tipologia são de 5 estrelas e os restantes de 4 estrelas, valorizando não só o sector hoteleiro como também o próprio destino. Valorizam também por contribuírem para a recuperação e valorização do património cultural que são as próprias quintas.	Considerando que se trata de um produto único e diferenciador no panorama regional, julga-se que os estabelecimentos hoteleiros desta tipologia apresentam vantagem pela sua diferenciação, indo de encontro a uma procura mais específica e criteriosa por parte dos consumidores/turistas que são cada vez mais exigentes com o local de permanência e que valorizam estes aspetos. Por outro lado, alguns empresários do setor manifestam, por vezes, dificuldade em comunicar este tipo de oferta em certos mercados, dado que o alojamento turístico tende a seguir tendências de comercialização mais globalizadas como sejam <i>hotels, selfcatering, bed and breakfast...</i>	Tendo em consideração os dados do 1.º semestre do corrente ano, a capacidade de alojamento total oferecida pelas QM é de 964 camas (distribuídas por 10 empreendimentos), o que representa cerca de 3% do total da oferta - 31110 camas. Contextualizando, verifica-se que a totalidade das unidades assim classificadas, resultaram da reconversão de empreendimentos turísticos anteriormente integrados na tipologia de Estalagem.
GM	Efetivamente valorizam a imagem do destino, a RAM é conhecida por ser quase um imenso jardim, um jardim flutuante, nada melhor que uma QM para alavancar essa imagem, que são detentoras de uma grande área verde de jardim. E devido à dimensão que elas têm permitem uma maior proximidade da equipa com os visitantes, sendo representativas do estado acolhedor do português, neste caso em específico do madeirense. No fundo sentem-se em casa fora de casa, eu costumo dizer que isto não é um hotel, isto é a casa de campo deles.	Existe vantagem competitiva em uma unidade pertencer às QM, independentemente de concordar com todos os mecanismos de diferenciação ou não, ou que são obrigatórios para ser classificado como QM, o facto de ser classificado como tal, permite obter uma chancela de diferenciação do que é a hotelaria, ou seja, está a ser encaixado num espaço, num pequeno segmento de produtos, logo está a ter uma diferenciação positiva e, sem qualquer dúvida, benéfica.	N/R
RCM	As QM valorizam, porque de facto fazem parte da história do destino, elas são a imagem viva e mais interessante do destino Madeira. Todas as descrições que vêm desde o século XIX, contrastam com por exemplo o arquipélago de canárias, principal concorrente. A RAM é verde, tem vegetação, tem história, tem identidade com características muito especiais que estão presentes na QM.	Se o cliente pretende ficar num hotel indiferenciado semelhante em vários destinos, não procura as QM. Se pretender ficar num alojamento com forte autenticidade estará disponível para pagar mais. A dimensão do hotel não pode ser a maior, no entanto a pequena dimensão permite não descaracterizar a quinta e torna possível praticar um preço mais elevado por quarto. O cliente está a pagar um produto de exceção, e aí é que está a vantagem competitiva	N/R
RSC	O tipo de serviço, a dimensão, a própria decoração da maior parte das QM, são um produto diferente, são para nichos de mercado. Tradicionalmente têm sido para faixas etárias um pouco mais idosas, o que não é mau, mas também hoje em dia se veem casais mais jovens a querer ficar nas QM, e, portanto, contribuem para valorizar a imagem do destino de forma inequívoca.	Eu julgo que sim, nomeadamente a afirmação essencialmente pela qualidade e pela tipologia de cliente. Quem procura uma QM não procura um resort <i>all-inclusive</i> por exemplo, ou não procura um hotel design, e nesse sentido, acho que é uma vantagem competitiva. O facto de até no passado existirem projetos comuns onde trabalhavam em conjunto as QM, sendo que trabalhavam de forma uniforme e mantinham aos parâmetros de qualidade de serviço, é uma vantagem dessa agregação.	Acho que o panorama é positivo, inclusivo existiram algumas QM, como por exemplo a Quinta da Casa Branca que, além da oferta original, teve um apontamento moderno, e mais recentemente recuperou a casa-mãe com mais 6 ou 8 suites, e portanto tem havido alguma evolução dentro do contexto que é o próprio enquadramento jurídico das QM, ou seja, não se vão construir quintas para haver alojamento de QM, elas estão enraizadas tem a ver com a história da RAM.

No que se refere à **questão 4**, as respostas dos entrevistados convergem entre si, destacando o contributo das Quintas da Madeira na valorização da oferta hoteleira da região, da imagem do destino e do seu produto global. As Quintas fazem parte do destino, sendo a imagem viva e mais interessante do destino em si. A grande maioria deste tipo de alojamento é de 5 estrelas, sendo os restantes de 4 estrelas, valorizando significativamente o setor hoteleiro e a região, ao nível da qualidade. Também a transformação e recuperação de património já edificado, revitalizando algo que já existia, mas que por algum motivo estava desaproveitado contribui, segundo os entrevistados, para essa valorização. Devido à sua pequena dimensão, as QM permitem uma maior proximidade da equipa de profissionais com os visitantes, contribuindo para a representatividade do carácter acolhedor do povo madeirense.

De forma geral, os respondentes afirmam que existe vantagem competitiva no facto de uma unidade hoteleira pertencer à tipologia Quintas da Madeira (**Questão 5**). Essa vantagem advém da diferenciação, pois os clientes são cada vez mais exigentes com o local de permanência e valorizam este tipo de atributos. Por sua vez, esta diferenciação em pertencer a uma Quinta permite cobrar mais a um cliente que pretenda usufruir de um serviço único, pois está a pagar um produto de exceção, e isso permite aos hoteleiros obter um maior rendimento por quarto.

De acordo com os entrevistados que responderam à **questão 6**, a evolução no contexto da oferta de alojamento na região tem sido positiva e advém da recuperação e revitalização de Quintas existentes no passado com a tipologia de Estalagem. Para um dos respondentes tem ocorrido uma evolução dentro daquilo que é o enquadramento legal das quintas, mas continua a não ser possível classificar como Quintas da Madeira novas unidades a partir de edifícios novos. De realçar ainda que a capacidade de alojamento oferecida pelas Quintas é de 964 camas, representando cerca de 3% do total da oferta.

Nesta segunda dimensão, e sendo coerente com a primeira, os entrevistados apresentam novamente uma consonância de opiniões. Na primeira questão os respondentes afirmam que efetivamente as quintas contribuem para valorizar a imagem do destino no seu global, pois estas são a “imagem viva em ponto pequeno” do destino Madeira, oferecendo algo único, permitem aumentar a diversidade da oferta do destino a um nicho de mercado com características particulares e, em geral, com elevado poder de compra. Na segunda questão, os respondentes afirmam que existe vantagem competitiva em uma unidade de alojamento pertencer a esta tipologia de Quintas da Madeira. Esta vantagem advém do fator de diferenciação, que permite que o preço praticado nestas unidades seja mais elevado, pois estamos a falar de um produto com valor acrescentado, tornando a rentabilidade dos quartos vendidos superior à da hotelaria tradicional. No que concerne à última questão, os intervenientes, afirmam que a evolução da oferta do alojamento na região

tem evoluído de forma positiva, no entanto com a ressalva de que estamos a falar de números com pouca expressão e pelo facto de não podem ser construídas mais quintas, pelo que o aumento estará sempre dependente da possibilidade de reconversão de quintas antigas.

5.3.3 Ambiente envolvente de desenvolvimento - Dimensão 3

Em relação à segunda e última dimensão deste estudo, a opinião dos entrevistados está expressa na tabela 7.

No que se refere à **questão 7**, os respondentes identificam tanto pontos fortes, como pontos fracos neste tipo de alojamento, apresentando como principal ponto forte a base da especificidade de um alojamento singular com uma oferta distinta. Outros aspetos positivos apontados são: i) o facto de este tipo de hotelaria praticar um preço médio de venda superior à hotelaria tradicional; ii) existir um nicho específico de clientes fiéis a hotéis independentes; iii) a elevada qualidade do serviço; e iv) um nível elevado de autenticidade, com uma forte ligação à história do destino. Quanto aos aspetos negativos, são identificados os seguintes: i) pouco conhecimento da existência e características deste tipo de alojamento por parte dos consumidores; ii) a sua reduzida escala condiciona a sua capacidade financeira, dificultando a concorrência com os grandes grupos hoteleiros e dificulta o controlo de alguns custos, que tendem a ser superiores aos das unidades convencionais.

A **questão 8** visava dar oportunidade aos respondentes de acrescentarem outros aspetos que considerassem relevantes, tendo sido respondida por apenas um entrevistado, que destacou que este tipo de alojamento permite contar a história do turismo da Madeira, dando oportunidade aos turistas que pernoitam nestes espaços de vivenciarem uma experiência única.

Tabela 7 - Ambiente envolvente de desenvolvimento

	Q7 – Quais são as forças, fraquezas e como se pode valorizar esta tipologia de alojamento?	Q8 – Quer referir mais algum aspeto relacionado com as QM que considere pertinente?	Q9 – O modelo de desenvolvimento turístico na RAM, em particular no que se refere à oferta de alojamento tem sido o mais adequado? Porquê? Possíveis sugestões?
GC	Uma das forças ou oportunidades para esta tipologia de alojamento turístico reside especificamente na sua singularidade e oferta distinta. Por outro lado, o fato de ser uma tipologia exclusiva deste destino, pode originar algum desconhecimento e pouca procura. Também o facto de esta tipologia de empreendimento turístico ter de cumprir com os requisitos estipulados para os hotéis, nomeadamente terem de possuir um mínimo de 10 unidades de alojamento, tem contribuído para que pequenas unidades venham a ser integradas noutras classificações que integram o turismo em espaço rural.	N/R	Considerando que a componente de alojamento apresenta grande importância na escolha do destino de férias, e é importante que exista uma adequação da oferta às novas tendências dos consumidores, quer em termos de nichos de mercado, quer de desenvolvimento/posicionamento do(s) produto(s) turístico(s) da RAM, somos em crer que existe ainda mercado para novos empreendimentos, respeitando sempre o limite recomendado pelo Plano de Ordenamento Turístico (POT) da RAM.
GM	Alguns aspetos podem ser vistos como forças e ao mesmo tempo como fraquezas. Pontos fracos: a dimensão, política de controlo de custos muito grande, maior do que uma unidade convencional; hotéis independentes, sem a capacidade financeira de grandes grupos. Para além de todas as características intrínsecas da quinta serem pontos fortes, destacam-se ainda os seguintes: preço médio de venda por unidade de alojamento superior à hotelaria tradicional, e clientes fiéis a hotéis independentes. O que é preciso ter em consideração é que aspetos que podem ser teoricamente negativos podem ser potenciados como positivos.	N/R	O modelo de desenvolvimento turístico da RAM comparativamente ao modelo de desenvolvimento turístico de canárias, o da RAM foi muito melhor. No entanto, ainda poderia ter sido feito um desenvolvimento mais sustentado do que foi. Eu acho que devíamos ter combatido ferozmente para que todo o desenvolvimento hoteleiro da RAM fosse ou tivesse como primeiro ponto a manutenção dos aspetos que eram diferenciados dos outros destinos, ou seja, devia de partir do princípio em que a RAM é pequena, logo nunca poderia entrar num segmento da massificação.
RCM	N/R	N/R	O modelo de desenvolvimento turístico da região a partir de 1964, com a abertura do aeroporto, quando o turismo de massas começa a ganhar força nas ilhas, há como fonte de inspiração o modelo das ilhas Canárias, que é um modelo de hotelaria destinado ao turismo de massas. Ao chegar ao fim do século, começou-se a perceber que a RAM não consegue competir nesse terreno com Canárias. O território da RAM é mais limitado e provavelmente a aposta não deveria ser ao nível do turismo de massas, mas sim criar um turismo mais seletivo, de maior qualidade, com preços mais elevados e maior oferta de produtos, ou seja, para além do produto de sol e praia, oferece o de natureza, centros históricos, visitas de monumentos e lá está das Quintas. Deveria ter sido logo pensado em categoria superior, explorar as quintas, o turismo de natureza, património ligado à história do turismo da RAM.
RSC	As forças já referi como a qualidade de serviço, ligação à história, à terra. Fraquezas: essencialmente a questão da dimensão, são tradicionalmente tipos de alojamento com poucos quartos e, portanto, desde logo, maiores dificuldades em serem rentáveis, no sentido de abaterem custos fixos que as quintas têm. Por outro lado, em períodos bons de turismo, e o turismo é cíclico, acaba por ser uma mais valia a sua dimensão porque permite valorizar a qualidade de serviço, vendendo a um preço um bocadinho mais caro. Não é uma tipologia de alojamento fácil de comercializar, tem um esforço redobrado para se afirmar no mercado, mas em que eu acredito piamente.	Diria que cada vez mais os turistas procuram histórias e hoje em dia a questão das redes sociais, dos <i>influencers</i> tem a ver com histórias, com conteúdo. Na minha opinião, o aspeto mais pertinente das QM é estas poderem contar a história da RAM, e portanto, diria que aquilo que mais se pode destacar na questão da oferta da Quinta, é a história que tem, o conteúdo que podem passar e a experiência que podem transformar a quem as visita.	Os modelos devem de ser sistematicamente avaliados e o POT (Plano de Ordenamento do Território) tem de ser reavaliado. É preciso ver até que ponto o número de camas para cada tipologia está ainda dentro dos limites definidos e a partir daí voltar a refletir sobre a carga, sobre a dimensão e sobre o território. Deve evitar-se cair na tentação de aumentar em excesso o número de camas, o que provavelmente não irá acontecer devido à dimensão do território. Mas se formos demasiado ambiciosos no número de camas estaremos com certeza a degradar um pouco o produto e a criar mais competitividade entre eles podendo vir a estragar estratégia da RAM, de crescimento do valor e não quantitativo. Há exemplos de QM que conseguem praticar se calhar os preços mais altos ao nível da hotelaria da RAM perto daqueles mais altos, porquê!? Porque apostaram em algo distintivo, de qualidade, preservação de património, de contar histórias, e isso se soubessem trabalhar de uma forma integrada é algo que as pessoas valorizam e que dá retorno, dá valor ao destino.

Relativamente à última questão colocada (Q9), sobre se o modelo de desenvolvimento turístico na Madeira tem sido o mais adequado, os respondentes concordam que tem sido adequado, mas poderia ter sido elevado a outro patamar. A maioria dos entrevistados entende que o modelo aplicado no destino Madeira foi melhor do que aquele aplicado no destino concorrente, Canárias. Embora o modelo aplicado na RAM tenha tido forte inspiração no turismo de Canárias, de enorme massificação, foi com o passar do tempo rebatido pois o território tornou-se escasso para este tipo de turismo de massas. O principal problema do destino Madeira foi o de começar pelo caminho de produção de quantidade em vez de qualidade. Tendo a Madeira fatores e características distintivas, na opinião dos respondentes, deveria ter-se apostado logo nesta diferenciação de produto único, criando assim um modelo de turismo mais sustentado. Desta forma seria criado um turismo mais seletivo, com maior qualidade, preços mais elevados e maior rentabilidade, pela existência de um produto global do destino que conjuga os produtos de sol e mar, natureza e cultura, uma vez que o alojamento Quintas da Madeira se enquadra perfeitamente nesta equação. É ainda de salientar que é necessário ter em atenção as constantes alterações às novas tendências dos consumidores, tanto em termos de nichos de mercado, como de desenvolvimento de novos produtos, dado existir mercado para este tipo de empreendimentos. Alguns destes especialistas consideram que o Plano de Ordenamento Turístico (POT) da RAM deve ser revisto e redimensionado, passando a valorizar mais um planeamento em que se aposta em algo distintivo, de qualidade, de preservação de património e da cultura. Concluem que trabalhar em todos estes fatores de forma integrada permite que o destino seja valorizado, promovendo-se um desenvolvimento mais focado na qualidade, satisfação e sustentabilidade.

Em suma, com a entrevista percebem-se as diferentes perspetivas dos entrevistados, motivadas pelas funções que desempenham na vida profissional. Com a conclusão do tratamento de dados da entrevista, pode-se afirmar que do ponto de vista dos entrevistados, a tipologia hoteleira Quintas da Madeira é diferenciada no panorama da oferta hoteleira regional, que estas representam a identidade do destino Madeira, e só não têm mais representatividade devido à sua pequena dimensão. Outro dos fatores que podem ser retirados prende-se com o facto de as Quintas da Madeira valorizarem a imagem do destino, pois estas representam um produto de valor acrescentado, com os preços para pernoitar mais elevados. Relativamente aos aspetos positivos e menos positivos desta tipologia, de forma clara existem mais pontos a favor que contra, ou seja, é mais vantajoso pertencer à tipologia Quintas da Madeira que se enquadrar nos hotéis tradicionais.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 ANÁLISE CONCLUSIVA

A Região Autónoma da Madeira constituiu-se desde cedo como um importante destino turístico. A “arte de bem receber”, aliada a um conjunto de recursos endógenos de grande valor para o turismo, que vão desde o clima às belas paisagens, permitiram o rápido desenvolvimento deste setor, que assumiu um peso determinante na economia da região e se tornou um dos principais destinos turísticos portugueses (SRETC, 2016).

Contudo, nos últimos anos a evolução da procura turística na região não tem sido tão positiva como na generalidade dos outros destinos nacionais (Silva, 2017), verificando-se atualmente algumas ameaças que podem condicionar negativamente a evolução da procura, em particular decorrentes de falências de alguns operadores e companhias de aviação, levando a uma necessidade de melhoramento do posicionamento do destino face a outros concorrentes.

Assim, e apesar de a Madeira ser um destino consolidado, com mais de 200 anos de história no setor turístico, hoje é clara a necessidade de apostar em mudanças na estratégia do turismo da região para tentar inverter a “tendência descendente da curva do ciclo de vida, típica de um destino maduro” (SRETC, 2016: 68). No plano Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021 (SRETC, 2016) são definidos três objetivos estratégicos para revitalizar o destino promovendo um novo ciclo, entre os quais a necessidade de qualificar e consolidar a oferta, e o reforço da notoriedade e atratividade do destino.

Como apresentado nos capítulos anteriores, algumas políticas e estratégias seguidas pelo destino podem não ter sido as mais apropriadas, nomeadamente ao nível do alojamento hoteleiro. O que pode ser feito atualmente é uma leitura de mercado, com o objetivo de se perceber quais são as novas tendências e como é que a Madeira pode adaptar a sua oferta, de modo a ir ao encontro das tendências, melhorando assim o seu posicionamento no mercado. Tendo em conta a dimensão territorial da Região Autónoma da Madeira, a estratégia não deveria ter sido pensada para atingir um grande volume de turistas, ou seja, a massificação do turismo. Na fase inicial deste pensamento estratégico foi tido como exemplo o modelo de Canárias, algo que se verificou ineficaz devido à pequena dimensão da região. Era benéfico que desde o início do pensamento estratégico para a região fosse dada prioridade à qualidade, em detrimento da quantidade.

O perfil do turista da atualidade está a mudar. Há 30 anos o turista era pouco diversificado, apresentando necessidades e interesses idênticos, estado assim encontradas características para produzir um turismo de massas. Esta massificação foi a forma mais usada para fazer turismo, a partir dos finais da década de 50, ou seja, pessoas com desejos e necessidades parecidas eram agrupadas e era-lhes oferecido o mesmo serviço, sendo apresentado um “pacote” com tudo o que,

de um modo geral, estes clientes procuravam. Na atualidade, existe uma tendência para a crescente diversificação e individualização, que se traduz pela necessidade de o mercado encontrar novas respostas que passam por exemplo pela diversificação, hibridação e customização dos produtos e serviços (Vargas-Sánchez, 2017). A pluralidade de opiniões está cada vez mais presente por diversos motivos: através do crescente nível de escolaridade que as populações vão adquirindo; pelo facto de estarmos numa era digital e toda a informação estar facilmente acessível; os clientes são cada vez mais diferentes entre si e, por conseguinte, procuram e têm desejos e necessidades diferentes. Pode dizer-se que cada turista tem uma maneira muito própria de fazer turismo, pelo que, de um modo geral, todos vão em busca do único, do diferente, do autêntico, do que aquele destino pode oferecer que mais nenhum oferece, em suma, de uma experiência única (Yeoman *et al*, 2007). E no caso do destino Madeira, quem o visita não é diferente e procura algo que só ali pode encontrar. No caso do alojamento, destaca-se a tipologia hoteleira singular das Quintas da Madeira, representando a autenticidade e identidade do destino.

Na presente dissertação pretendeu-se perceber a importância desta tipologia hoteleira, analisando-se o posicionamento que esta ocupa na mente dos consumidores (procura) e identificando-se os aspetos mais relevantes da oferta. Assim, este estudo tem como objetivo principal compreender a relevância das Quintas da Madeira como oferta diferenciada do destino turístico. Partindo deste objetivo geral, considerou-se necessário definir um conjunto de objetivos secundários e levantar hipóteses. A resposta às hipóteses e objetivos definidos foram apresentadas e sustentadas através da informação recolhida e analisada, num primeiro momento na parte do estudo dedicada à revisão bibliográfica, e posteriormente na componente da investigação empírica.

Relativamente à primeira hipótese: “As Quintas da Madeira são reconhecidas como uma unidade hoteleira diferenciadora na região”, foi confirmada, particularmente através da parte empírica do estudo, tendo sido validada tanto pela parte dos questionários, como pelas entrevistas. Tanto nos questionários como nas entrevistas, os participantes consideraram que se trata efetivamente de uma unidade hoteleira diferenciadora. A informação recolhida através da revisão da literatura, no que se refere à oferta com identidade e a valorização dos elementos patrimoniais na oferta de serviços e experiências mais autênticos e diferenciadores tem vindo a ganhar mais importância, de acordo com Cavaco (2001), sendo este um dos principais motivos de viagem por parte dos turistas, ou seja, a procura pelo único e autêntico está em fase crescente.

No que concerne à segunda hipótese: “As Quintas da Madeira valorizam a oferta hoteleira da região”, também foi confirmada, através da parte empírica do estudo. De forma concludente, os respondentes do questionário afirmaram que valoriza de facto a oferta hoteleira, opinião corroborada pelo painel de entrevistados. Acresce que em alguns estudos mencionados na revisão

da literatura, como o caso de Moreira e Reis (2017), este tipo de unidades de turismo valoriza a diversidade de atividades rurais, conserva o potencial demográfico, estimula a preservação dos valores e produção local, fomentando desta forma o empreendedorismo em espaço rural.

Na terceira hipótese: “As Quintas da Madeira são representativas da identidade do destino”, a mesma foi igualmente verificada, especialmente através do estudo empírico. Ao nível dos questionários, pelas respostas dadas pelos clientes dos hotéis, embora tendo sido a resposta com menor representatividade, foi possível concluir que os clientes consideram esta tipologia de alojamento representativa da identidade do destino. No que respeita às entrevistas, os respondentes convergiram no mesmo sentido, afirmando que as Quintas são representativas do destino, com uma pequena ressalva, associada ao facto de apresentarem uma expressão muito reduzida no total da oferta de alojamento na região.

Relativamente à quarta e última hipótese: “As Quintas da Madeira são um importante ativo para a valorização da imagem do destino e do seu produto global”, foi confirmada através da parte teórica e da parte empírica. É verificada na parte teórica do estudo através de referências à competitividade dos destinos, à respetiva evolução das tendências de alojamento, à autenticidade dos destinos e dos seus recursos endógenos e, por fim, ao alojamento com identidade. Verifica-se assim a envolvimento desta temática e o conjunto de temas que alberga, revelando o contributo desta tipologia para a valorização da imagem do destino, através dos seus atributos diferenciadores. Ao nível da parte empírica, esta questão é verificada através dos questionários, nomeadamente na décima questão onde, de forma inequívoca, os respondentes consideraram este tipo de alojamento como valorizador da oferta hoteleira da região. Relativamente à segunda parte do estudo empírico, todos os entrevistados destacaram igualmente a importância desta tipologia de alojamento na oferta hoteleira da região.

Deste modo, podemos concluir que todas as hipóteses levantadas inicialmente foram verificadas e validadas, tendo todas uma expressão significativa.

No que se refere ao objetivo principal deste estudo académico, que consistia na compreensão da relevância das Quintas da Madeira como oferta diferenciada do destino, foi desenvolvido principalmente no capítulo 2 e no capítulo 5. A parte empírica do estudo acabou por vir rebater todos os aspetos que foram mencionados na parte teórica do trabalho. Deste modo, é possível afirmar que com a exposição teórica e empírica, o objetivo geral foi atingido, pois todos os temas que estão relacionados com a tipologia em estudo foram abordados e explorados, dando resposta às hipóteses e aos objetivos específicos, possibilitando ainda a sugestão de possíveis contributos que visam a valorização e sustentabilidade desta tipologia.

No que respeita aos seis objetivos específicos estabelecidos no início do estudo, considera-se que todos foram alcançados. O primeiro objetivo: “Analisar o estado da arte dos

temas relativos à relevância da oferta de alojamento na imagem e qualidade do destino turístico”, foi explorado na parte inicial do estudo, sustentado pela revisão bibliográfica. O segundo objetivo específico: “Caraterizar o turismo na Região Autónoma da Madeira”, foi atingido ao longo do capítulo 3. O terceiro objetivo: “Caraterizar o segmento de alojamento constituído pelas Quintas da Madeira”, foi alcançado pelo trabalho apresentado também no capítulo 3. O quarto objetivo: “Averiguar a importância das Quintas da Madeira no contexto do alojamento regional”, foi alcançado através do trabalho descrito na parte empírica do trabalho, sendo conjugado com as duas partes deste capítulo (referente ao questionário e entrevista). O penúltimo objetivo específico: “Analisar e comparar KPY’s das quintas (tipo) com um hotel *standart*, foi atingido através da parte empírica do estudo. O sexto e último objetivo específico: “Investigar as razões da escolha dos consumidores deste tipo de alojamento (Quintas da Madeira)”, foi alcançado igualmente através da parte empírica do trabalho, mais precisamente através dos questionários aplicados aos clientes da tipologia hoteleira em estudo.

Assim, pode concluir-se que esta investigação permitiu dar resposta aos objetivos definidos, confirmar as hipóteses estabelecidas e contribuiu para melhorar o conhecimento sobre a importância das Quintas da Madeira no contexto da oferta turística da Madeira. Em suma, as Quintas da Madeira são uma tipologia única na RAM, onde a identidade e a autenticidade do destino está presente; valorizam a imagem do destino na sua globalidade, porque oferecem mais do que a hotelaria tradicional (diversidade, qualidade e autenticidade); e porque praticam o preço médio por noite mais elevado, alavancando o preço médio do destino.

O facto de existir um plano de ordenamento do território que limita a zona de construção e exploração de hotéis à zona oeste do Funchal, em nada é impeditivo que esta tipologia cresça fora deste limite. Ou seja, visto tratar-se de um hotel de pequenas dimensões, com um impacto paisagístico minimizado, devido também às grandes áreas de jardim, pode perfeitamente crescer e expandir-se para a periferia do Funchal, ou até mesmo para fora do concelho, pois é algo do destino Madeira, na sua globalidade. Com o aumento do número de unidades hoteleiras desta tipologia em análise, verificar-se-ia um aumento sustentado investindo em qualidade, em detrimento dos grandes hotéis massificados.

De acordo com D’Hauteserre (2000), autor mencionado no capítulo sobre a competitividade do destino, a competitividade do destino está relacionada com a capacidade que este tem de atrair visitantes. Desta forma, depreende-se que quanto mais a oferta for diversificada e abrangente, mais visitantes terá o destino, porque satisfaz um leque mais alargado de desejos e necessidades de um maior número de clientes. Deste modo, as Quintas da Madeira, a hotelaria tradicional, os grandes hotéis, o alojamento rural e o alojamento local têm de existir num destino de forma harmoniosa, para que este seja competitivo e possa dar resposta a todos os tipos de

clientes. No entanto, tendo em conta a conjuntura nacional e internacional do turismo, é perceptível a falência de grandes companhias aéreas que tinham o aeroporto da Madeira como escala. É o caso da Monarch, Air Berlin ou Alitalia, grandes agências de viagem como o caso da Thomas Cook. Organizações turísticas em que o *core business* é o turismo massificado, movimentação de um grande número de pessoas de um local para outro com tudo incluído, desde a viagem de avião, ao alojamento e *transfers*, vão ter tendência a perder expressão. Assim, a tipologia Quintas da Madeira surge como algo em crescimento, pois este tipo de negócio (diferenciação/autenticidade/identidade) encontra-se em franca expansão, contrariamente à massificação do turismo.

Com esta investigação pretendeu-se contribuir para melhorar o conhecimento sobre a tipologia hoteleira Quintas da Madeira, de forma a perceber qual a sua relevância no contexto da oferta diferenciada do destino. A relevância do estudo e a pertinência dos resultados obtidos, muito se deve ao facto de todas as unidades hoteleiras independentes, que pertencem à mesma rede hoteleira através da marca Quintas da Madeira, mostrarem interesse e participarem neste estudo, bem como a participação de todos os intervenientes na entrevista, que de forma pronta mostraram interesse em apresentar os seus pontos de vista e contributos para valorizar o estudo.

Consequentemente, foi possível ir um pouco mais além dos objetivos inicialmente delineados e apresentar contributos para valorização da tipologia hoteleira em estudo, de modo a potenciá-la, explorando de forma diferente algumas abordagens tidas anteriormente e sugerindo novas abordagens para dar resposta aos desafios futuros. Pretendeu-se assim apresentar um conjunto de medidas e ações que possam contribuir para que cada unidade hoteleira que seja englobada neste *umbrella* possa vir a ser mais valorizada e ganhar competitividade e prestígio.

Apresentam-se como propostas:

- Reativar a Associação de Quintas da Madeira;
- Criar um grupo multidisciplinar, dentro da associação, que certifique e acompanhe, no sentido de apoiar a gestão da unidade;
- Salvar o futuro da tipologia Quintas da Madeira;
- Retirar a nomenclatura de “quinta” de todos os empreendimentos que na RAM não seja efetivamente uma “Quinta da Madeira”;
- Permitir aos hoteleiros delinear estratégias e objetivos para melhorar a performance da unidade.

Este estudo permite a todas as entidades governativas e privadas, que tiverem acesso ao estudo, compreender a importância desta tipologia no contexto do destino e de assim serem criadas condições para que cresça e seja, de forma gradual, mais expressiva na RAM. Na sequência do estudo desenvolvido, propõe-se um retorno da Associação Quintas da Madeira,

embora noutros moldes. Deveria ser criado um grupo de trabalho multidisciplinar para certificar as verdadeiras Quintas da Madeira. Este grupo deveria contar com a presença de indivíduos de várias áreas relacionadas com o tema Quintas da Madeira. Deveria existir no grupo um diretor hoteleiro de uma Quinta da Madeira para avaliar, em termos de serviço, se a unidade de alojamento cumpria os padrões e exigências do serviço prestado aos clientes. Seria igualmente importante a presença de um arquiteto para que, ao nível da arquitetura, se percebesse se efetivamente determinada quinta possuía as áreas e as características de uma quinta (tipo), com especial atenção às dimensões e relações com as diferentes áreas e edifícios. Propõe-se também a presença de alguém ligado à botânica, no sentido de viabilizar a presença de plantas endémicas da Madeira e de plantas características destas unidades de alojamento e uma entidade que, de alguma forma, contextualizasse a história/cultura da quinta, ou seja, que identificasse a identidade e a autenticidade desta. Por fim, deveria ainda ser considerada a criação de uma entidade governativa que agregasse toda a informação e validasse ou não a unidade de alojamento, atribuindo-lhe o nome de Quinta da Madeira.

O funcionamento das Quintas da Madeira em rede traz inúmeras vantagens, como por exemplo a partilha de conhecimento e de *know-how*; a redução ao nível de custos na promoção e divulgação do produto; a redução de custos ao nível da compra de matérias primas, podendo obter descontos através da quantidade comprada em conjunto. Esta Associação permitiria a criação de condições para que pequenas unidades de alojamento pudessem competir contra grandes cadeias hoteleiras de forma equilibrada. Esta associação teria duas valências: em primeiro lugar, validar o alojamento, podendo este ser classificado como Quinta da Madeira; em segundo lugar, prestar assistência e trabalhar em conjunto com todas as quintas, de forma a colmatar possíveis falhas e principalmente comercializar um produto único e diferenciador, representativo do destino Madeira, fazendo a ponte com a Associação de Promoção da Madeira.

O facto de esta tipologia partir de uma unidade de alojamento já existente tem margem de crescimento a curto e médio prazo. Atualmente ainda existem na Região Autónoma da Madeira muitas quintas abandonadas e para venda, que podem ser potencializadas e de forma fácil serem abrangidas por todas as características de uma Quinta da Madeira, tornando-se numa quinta (tipo). No entanto, a longo prazo pode correr-se o risco de não ser criada mais nenhuma unidade Quintas da Madeira. Nesse contexto, o mesmo grupo multidisciplinar que avaliaria potenciais quintas, teria um papel importante, pois na fase inicial do projeto de um privado que quisesse ter uma Quinta da Madeira, iria dar todos os contributos para que a quinta que viesse a ser contruída possuísse todas as características intrínsecas de uma quinta (tipo), inclusive a componente cultural e histórica. Desta forma, estaria salvaguarda a questão do futuro desta tipologia.

Um dos principais problemas desta tipologia prende-se com o nome demasiado comum, ou seja, de forma natural é recorrente o nome quinta aparecer numa unidade de alojamento. Assim, esta dúvida teria que ser dissipada no contexto do alojamento na Região Autónoma da Madeira, ou seja, só poderiam ser denominadas de quintas, aquelas que fossem realmente Quintas da Madeira. Se a unidade de alojamento cumprisse com todos os requisitos para ser classificada de Quinta da Madeira, teria essa denominação de quinta, caso contrário teria de usar outra denominação, como por exemplo solar ou abrigo. De todas as medidas enumeradas anteriormente, esta seria a mais difícil de implementar, no entanto, se fosse levada avante, acabaria com o sentido dúbio e qualquer cliente ou potencial cliente que reservasse uma estadia numa quinta, saberia que efetivamente estaria hospedado numa Quinta da Madeira, com tudo o que essa denominação traz consigo. Esta classificação e denominação iria permitir ao hoteleiro que praticasse um preço num patamar mais elevado, visto tratar-se de um produto premium de muita exclusividade.

Assim, é possível concluir que a elaboração deste estudo académico pode ajudar as entidades públicas e privadas envolvidas no longo caminho que tem de ser percorrido ao nível das Quintas da Madeira, no sentido de delinear estratégias e objetivos que permitam melhorar a sua posição de mercado que, por conseguinte, irá potenciar a imagem do destino e desta forma tentar atrair mais visitantes para um produto de elevada qualidade e valor.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO

Quando se optou por avançar para esta investigação, existia consciência das dificuldades e limitações que poderiam existir, nomeadamente a nível da limitação em termos de bibliografia e outros estudos sobre este tema, e a dificuldade em envolver todos os *stakeholders* associados a este tema. No entanto, e apesar de todos os obstáculos que foram surgindo, os objetivos delineados foram atingidos e as hipóteses verificadas.

Uma das principais limitações verificadas prende-se com o tamanho limitado da amostra, pelo facto de existirem poucas unidades de alojamento classificadas como Quintas da Madeira e ter-se decidido não contemplar, no estudo, as quintas que outrora pertenceram a esta tipologia, e possam vir a ter essa possibilidade, ou que tenham na sua nomenclatura hoteleira a palavra “quinta”. No entanto, se tivessem sido contempladas, o estudo teria uma amostra superior e mais global. A restrição do universo de estudo justifica-se para evitar englobar segmentos algo semelhantes, mas estruturalmente distintos. Evidentemente que este risco poderia ser ultrapassado, caso se estabelecessem grupos distintos, podendo mesmo permitir a análise estatística comparativa, observando por exemplo a existência de diferenças estatísticas

significativas em determinadas variáveis independentes. Não foi essa a opção tomada, devido a limitações logística de recursos e de tempo.

Ao nível dos questionários, a principal limitação prendeu-se com o facto de os clientes mostrarem alguma resistência no seu preenchimento. Todavia, este fator é compreensível, pois a aplicação de questionários é certamente algo invasor, especialmente em períodos de lazer.

Ao nível das entrevistas, a quantidade de intervenientes poderia ter sido maior e mais abrangente, tendo existido alguns constrangimentos que inviabilizaram esse objetivo, como foi o caso de uma personalidade que se disponibilizou em participar neste estudo, mas que por motivos profissionais acabou por não conseguir fazê-lo.

Algumas destas limitações podem ser atenuadas com estudos futuros, pois consideramos que a relevância deste tema justifica a sua realização, podendo ser de carácter académico, empresarial ou de gestão do destino.

No que se refere a um possível estudo futuro, considera-se que seria interessante estabelecer a comparação entre várias tipologias de alojamento que seja concorrentes e englobar quintas que já fizeram parte da tipologia em estudo. Seria interessante procurar perceber a razão de algumas quintas terem saído deste grupo classificado Quintas da Madeira e quais as consequências da sua saída, tentando analisar a situação antes e depois da saída, a ocorrência de mudanças significativas ao nível da promoção, comercialização, e a própria gestão da unidade.

Seria ainda interessante replicar, num futuro próximo, um estudo idêntico ao realizado, com o objetivo de compreender a evolução aos vários níveis, desde a quantidade de unidades de alojamento até aos aspetos e fatores intrínsecos desta tipologia que foram mencionados neste estudo, percebendo se os clientes continuam a valorizar o mesmo, ou se existem mudanças. Este tipo de estudo poderia contribuir para a adaptação da oferta do hoteleiro.

Por fim, seria ainda importante aumentar a quantidade da amostra e das variáveis a analisar, para ter uma resposta o mais abrangente possível, e pesquisar de forma individualizada os KPY's das Quintas da Madeira, como por exemplo ao nível do RevPar, preço médio, taxa de ocupação média e assim estabelecer termos comparativos reais que sustentem a aposta concreta nesta tipologia hoteleira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiló, E., Alegre, J. & Sard, M. (2005). The persistence of the sun and sand tourism model. *Tourism Management*, 26, pp. 219-231.
- AHRESP (2018). *O setor do turismo está em crescimento*. Disponível em: http://www.ahresp.com/news_article.php?id=2898 [obtido a 15 de outubro 2018].
- Albergaria, I. (2016). *Turismo de Jardins na Madeira e nos Açores: da dimensão histórica à situação atual*. Coloquio Internacional Garden Tourism in Portugal and Around the World. Ponta Delgada, pp. 187-207.
- Andrade, J. (2002). *Turismo: fundamentos e dimensões*. São Paulo: Ática.
- Ansoff, H. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley.
- Arrow, K. (1962). The economic implications of learning by doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), pp. 155-173.
- Baptista, A. (1997). *A ação económica das regiões*, Regionalização e Desenvolvimento, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, pp. 161-170.
- Baptista, M. (2005). *A Evolução do Turismo na Madeira no Período 1975 a 2000*. Funchal: Edição do Autor.
- Beber, A. & Menasche, R. (2011). Turismo Rural e alimentação, identidade e património: um olhar sobre os campos de cima da serra em tempos de nostalgia. *Rev. De Economia Agrícola*, São Paulo, 58(1), pp. 87-99.
- Belhassen, Y., Caton, K. & Stewart, W. (2008). The search for Authenticity in the Pilgrim Experience. *Annals of Tourism Research*, 35(3), pp. 668-689.
- Benur, A. & Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management* (50), pp. 213-224.
- Blancas, F., Lozano-Oyola, M., González, M., Guerrero, F. & Caballero, R. (2011). How to use sustainability indicators for tourism planning: The case of rural tourism in Andalusia (Spain). *Science of the Total Environment*, 412, pp. 28-45.
- Boissevain, J. (1996). Introduction. In: *Coping with tourists: European reactions to mass tourism*. Providence: Berghahn Books, pp. 1-26.
- Bramwell, B. (2004a). Introduction. In: *Coastal mass tourism, diversification and sustainability in Southern Europe. Aspects of tourism (12)*. Channel View Publications, pp 1-31.
- Brito, S. (2003). *Notas sobre a evolução do viajar e a formação do turismo*. Lisboa: Medialivros, S.A.
- Brunori, G. & Rossi, A. (2000). Synergie and coherence through collective action: some insights from wine routes in Tuscany. *Sociologia Ruralis*, 40(4), pp. 409-423.
- Bull, C. & Weed, M. (2010). Niche markets and small island tourism: the development of sports tourism in Malta. *Managing Leisure*, 4(3) pp. 142-155.

- Butler, R. (1980). The concept of a tourist Area Cycle of Evolution: Implication for Management of Resources. *Canadian Geographer*, 24, pp. 5-12.
- Butler, R. (1990). Alternative Tourism: Pious Hope or Trojan Horse? *Journal of Travel Research*, 28(3), pp.40-45.
- Butler, R. (2006). *The Tourism area life cycle, Applications and Modifications. Aspects of tourism*. Channel View Publications.
- Campón-Cerro, A., Hernández-Mogollón, J. & Alves H. (2017). Sustainable improvement of competitiveness in rural tourism destination: The quest for tourist loyalty in Spain. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6, pp. 252-266.
- Carrapiço, J. (2012). *O turismo: tendências e fluxos*. Janus 2011-2012. Portugal num mundo em mudança, Tendências económicas, pp. 122-123.
- Cavaco, C. (2001). O mundo rural português: desafios e futuros. In: Rodrigues, A. B. *Turismo rural: práticas e perspectivas*. São Paulo: Contexto, pp. 15-34.
- Cawley, M. & Gillmor, D. (2008). Integrated rural tourism: Concepts and Practice. *Annals of Tourism Research*, 35(2), pp. 316-337.
- Chee-Hua, C., Lo, M., Songan, P. & Nair, V. (2014). Rural tourism destination competitiveness: A study on Annah Rais Longhouse Homestay, Sarawak. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 144, pp 35-44.
- Chen, M. & Tung, P. (2014). Developing an extended Theory of Planned Behaviour model to predict consumers' intention to visit green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, pp. 221-230.
- Cooper, R. & Kleinschmidt, E. (1993). Major new products: What distinguishes the winners in the chemical industry? *Journal of Product Innovation Management*, 10, pp. 240-251.
- Costa, R. (2008). *Introdução à Gestão Hoteleira*. Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda.
- Croes, R., Lee, S. & Olson, E. (2013). Authenticity in tourism in small island destinations: a local perspective. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 11, pp. 1-20.
- Crouch, G. & Ritchie, J. (1999). Tourism, competitiveness, and social prosperity. *Journal of Business Research*, 44, pp 137-152.
- Cunha, L. (2011). Autenticidade e Inovação: fatores de renovação dos destinos turísticos maduros. *Cogitur, Journal of Tourism Studies*, 4(4), pp. 9-28.
- Dahles, H. (1996). The social construction of Mokum: tourism and the quest for local identity in Amsterdam. In: Boissevain, J. (Ed.). *Coping with tourists: European reactions to mass tourism*. Oxford: Berghahn Books, pp. 227-246.
- D'Hautesserre, A. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*, 21(1), pp. 23-32.
- Dias, C. (1991). Tendências evolutivas do turismo e da hotelaria. *Turismo em análise*, 2(2), pp. 79-99.

- DNotícias (2018). *Madeira terá 8 novos hotéis em 2018*. Disponível em: <http://turismo.dnoticias.pt/artigo/10877-madeira-tera-oito-novos-hoteis-em-2018>. [obtido a 15 de outubro 2018].
- DNotícias (2018). *Turismo já vale mais de um quarto do PIB madeirense*. Disponível em: <http://www.dnoticias.pt/madeira/turismo-ja-vale-mais-de-um-quarto-do-pib-madeirense-EH3393305> [obtido a 14 de outubro 2018].
- DRT-Direção Regional de Turismo. (2004). *Desenvolvimento do Conceito “Quintas da Madeira”*. Fase 1: Estudo de Mercado. RAM
- DRT-Direção Regional de Turismo (2004). *Desenvolvimento do Conceito “Quintas da Madeira”*. Fase 2: Consultoria. RAM.
- DREM (2016). *Inquérito ao Turismo Internacional na Região Autónoma da Madeira Ano 2016*. Funchal: DREM
- DREM (2018). *Anuário Estatístico da região Autónoma da Madeira*. Funchal: DREM.
- DREM (2019). *Indicadores Estatísticos*. Disponível em: <https://estatistica.madeira.gov.pt/component/search/?searchword=numero%20de%20camas&searchphrase=all&Itemid=101> [obtido a 12 de agosto 2019].
- Duman, T. & Kozak, M. (2010). The Turkish Tourism Product: Differentiation and Competitiveness. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 21(1), pp. 89-106.
- Dwyer, L & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), pp. 369-414.
- Echtner, C. & Ritchie, J. (1991). The meaning and measurement of destination image. *Journal of Tourism Studies*, 2(2), pp. 2-12.
- Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Eusébio, C. & Vieira, A. (2013). Destination attributes' evaluation, satisfaction and behavioral intentions: A structural modelling approach. *International Journal of Tourism Research*, 15(1), pp. 66-80.
- Fernandes, A. L., Alturas, B. & Laureano, R. M. S. (2017). Tipologia hoteleira baseada na competência em tecnologias da informação. In A. Rocha, B. Alturas, C. Costa, T. Shaw, G. & Page, S. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32, pp. 963-976.
- Forman, C., Ghose, A., & Wiesenfeld, B. (2008). Examining the relationship between reviews and sales: The role of reviewer identity disclosure in electronic markets. *Information Systems Research*, 19(3), pp. 291–313.
- Forte, A. (2017). *iTurismo: Estratégia Turismo 2027, por Atílio Forte*. Disponível em: <https://www.turisver.com/iturismo-estrategia-turismo-2027-atilio-forte/>. [obtido a 21 de março de 2019].

- Franch, M. (2002), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*. Torino: Giappichelli.
- França, J. (2016). *Turismo Ativo na Madeira: contributo para a rentabilidade de unidades de turismo no espaço rural*. (Tese de Mestrado em Direção Hoteleira – Ramo Direção Comercial e Marketing). Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Instituto Politécnico do Porto.
- Gao, J. & Wu, B. (2017). Revitalizing traditional villages through rural tourism: A case study of Yuanjia Village, Shaanxi Province, China. *Tourism Management*, 63, pp. 223-233.
- Garrod, B., Wornell, R. & Youell, R. (2006). Re-conceptualising rural resources as countryside capital: The case of rural tourism. *Journal of Rural Studies*, 22(1), pp. 117-128.
- Gartner, W. (1996). *Tourism development: Principles, processes, and policies*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gooroochurn, N. & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), pp. 25-43.
- Grefe, X. (1993). Is Rural tourism a lever for economic and social development? *Rural tourism and sustainable rural development*, pp. 22-40.
- Green Hotels Association (2019). *Green Hotels Association*. Disponível em: <https://www.greenhotels.com/>. [obtido a 21 de março de 2019].
- Green seal. (2019). *Green seal standards*. Disponível em: <http://greenseal.org/GreenBusiness/Standards.aspx>. [obtido a 22 de março de 2019].
- Haesbaert, R. (2007). *Identidades Territoriais: entre a multiterritorialidade e a reclusão territorial (ou do hibridismo cultural à essencialização das identidades)*. F.G.B. Araújo, & R., Haesbaert, (Orgs.). *Identidades Territoriais: olhares contemporâneos*. (pp.33-57) Rio de Janeiro: Access.
- Hall, C. & Jenkins, J. (1998). The Policy dimensions of Rural Tourism and Recreation. *Tourism and Recreation in Rural Areas*, pp. 3-15.
- Hall, C. (1994). *Tourism and Politics: Policy, Power and Place*. Chichester: Wiley & Sons
- Hassanien, A., Dale, C. & Clarke, A. (2011). *Hospitality Business Development*. New York: Taylor & Francis Group.
- Hing, N., McCabe, V., Lewis, P. & Leiper, N. (1998). Hospitality trends in the Asia-Pacific: a discussion of five key sectors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10, pp. 264-271.
- Hoare, M. (2004). *The Quinta's of Madeira - Windows into the Past*, Funchal: Editorial Escudo de Oro, S.A.
- Hong, W. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), pp. 105-132.
- IP-RAM-Instituto de Desenvolvimento Regional. (2013). *Diagnóstico Prospetivo Regional*. Plano de Finanças. RAM.

- IP-RAM-Instituto de Desenvolvimento Regional. (2013). *Documento de Orientação Estratégica Regional*. RAM .
- Ioannides, D. & Holcomb, B. (2003). Misguided policy initiatives in small island destinations: Why do up market tourism policies fail? *Tourism Geographies*, 5(10), pp. 39-48.
- Jafari, J. (1982). The tourism market basket of goods and services. The components and nature of tourism. *Studies in tourism, wildlife, parks, conservation*. [1-12].
- Janeiro, J. (2004). *Guia Técnico de Hotelaria*. 4ª edição. Lisboa: Edições CETOP.
- Jardim, A. (2006). *Madeira MICE*. Madeira Islands MICE Manual. Funchal.
- Jayawardena, C., McMillan, D., Pantin, D., Taller, M. & Willie, P. (2013). Trends in the international hotel industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5(2) pp. 151-163.
- Jesus, C. & Franco, M. (2016). Cooperation networks in tourism: a study of hotels and rural tourism establishments in an inland region of Portugal. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, pp. 165-175.
- Jesus, E. (2015). A importância do Turismo para uma região ultraperiférica como é a Região Autónoma da Madeira. *Vida Judiciária* n.190 julho/agosto 2015. Revista Bimestral.
- Johnson, S. & Houston, M. (2000). A reexamination of the motives and gains in joint ventures. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 35(1) pp. 67-87.
- Kale, P., Singh, H. & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), pp. 217-237.
- Kang, S., Wolfe, K. & Hsu, C. (2002). Psychographic and demographic profiles of niche market leisure travelers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(1), pp. 3-22.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), pp. 59–68.
- Kotler, P. (1975). Overview of Political Candidate Marketing. *Advances in Consumer Research*, 2, pp. 761-769.
- Kohler, A. & Durand, J. (2007). Turismo cultural: conceituação, fontes de crescimento e tendências. *Turismo – Visão e Ação*, 9(2) pp. 185-198.
- Lamas, Maria (1956), Arquipélago da Madeira – Maravilha Atlântica, Eco do Funchal, pp. 303.
- Lemmetyinen, A. & Go, F. (2009). The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tourism Management*, 30, pp. 31-40.
- Loureiro, S. (2010). Satisfying and delighting the rural tourists. *Journal of Travel Tourism Marketing*, 27(4), pp. 396-408.
- Maccannell, D. (1973). Stage Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings. *American Journal of Sociology*, 79, pp. 589-603.
- Maccannell, D. (2003). *The tourist: A new theory of the Leisure Classe*. California: University of California Press.

- Macdonald, R. & Jolliffe, L. (2003). Cultural Rural Tourism: Evidence from Canada. *Annals of Tourism Research*, 30, pp. 307-322.
- Macedo, M. (2018). *Análise da Evolução da Rede Rodoviária e das Acessibilidades na Ilha da Madeira* (dissertação de Mestrado em Gestão do Território). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa.
- Madeira Best. (2019). *Economia da ilha da Madeira*. Disponível em: <https://madeira.best/guia/factos-madeira/economia-da-ilha-da-madeira> [obtido a 25 de maio 2019].
- Malinvaud, E. (1993). Regard d'un ancien sur les Nouvelles theories de la croissance. *Revue Économique*, 44(2), pp. 171-188.
- Markwick, M. (2008). Malta's tourism industry since 1985: Diversification, cultural tourism and sustainability. *Scottish Geographical Journal*, 115(3), pp. 227-247.
- Marques, J. & Santos, N. (2012). Espaços Turísticos e novas formas de alojamento. *Revista de Geografia e Ordenamento do Território*. Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território, 1, pp. 103-126.
- Marujo, N. & Santos, N. (2012). Turismo, Turistas e Paisagem. *Revista Investigaciones Turísticas*, 4, pp. 35-48.
- Marujo, N. (2013). O desenvolvimento do turismo na ilha da Madeira. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 6 (15).
- Mata, J., Fonseca, P., Prada, S., Rodrigues, D., Martins, S., Ramalho, R., Madeira, J., Cachão, M., Silva, C. & Matias, M. (2013). *O arquipélago da Madeira. Geologia de Portugal*, 1ª Edição. Escolar Editora.
- Matos, R. C. (2013). *As origens do Turismo na Madeira – Quintas e Hotéis do Acervo da Photographia Museu Vicentes*. Delegação Regional da Madeira da Ordem dos Economistas & DRAC (Madeira). Photographia Museu Vicentes.
- Martins, L. (2004). *Espaços de lazer e de turismo no Noroeste de Portugal*, Porto: Edições Afrontamento.
- Monteiro, A. (2017). *Evolução do Desenvolvimento da Oferta Turística do Turismo em Espaço Rural em Monsaraz* (mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria). Universidade Europeia.
- Moraru, A. (2011). Development and diversification of services: an approach at tourism services level in Romania. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 13(1), pp. 127-133.
- Moreira, F. & Reis, J. (2017). Os Espaços Rurais e o Turismo. In: F. Silva & J. Umbelino (coord.) *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. Lisboa: Lidel, pp. 435-450.
- Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (2002). *Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Natário, M., Braga, A. & Rei, C. (2010). *A Valorização dos Recursos Endógenos no desenvolvimento dos territórios rurais*. Puris 2010 – The Challenges of Planning in a Web Wide World.

- Neves, D. (2010). *Turismo e Riscos na Ilha da Madeira. Avaliação, Percepção, Estratégias de Planeamento e Prevenção*. Departamento de Geografia, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.
- Nordin, S. (2003). Tourism clustering and innovation: Paths to economic growth and development. *European Tourism Research Institute*, 14, pp. 1-90.
- Northcote, J. & Macbeth, J. (2006). Conceptualizing Yield: Sustainable Tourism Management. *Annals of Tourism Research*, 33, pp. 199-220.
- Novelli, M. (2005). *Niche Tourism: Contemporary issues, trends and cases*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-44.
- O'Mahony, G. & Clark, D. (2013). From inns to hotels: the evolution of public houses in Colonial Victoria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, pp. 172-186.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49, pp. 41-50.
- Pearce, D. (1994). *Alternative Tourism: Concepts, Classifications, and Questions*. Tourism Alternatives: Potentials and Problems in the development of Tourism. Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, pp. 15-30.
- Pechlaner, K. & Weiermair, K. (2000). *Destination Management*. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche. Milano: Touring Club Italiano.
- Phillipson, J., Gorton, M. & Laschewski, L. (2006). Local business corporation and the dilemmas of collective action: Rural micro-business networks in the north of England. *Sociologia Ruralis*, 46, pp. 40-59.
- Pigram, J. (1994). *Alternative Tourism: Tourism and Sustainable Resource Management*. Tourism Alternatives, [76-87].
- Pike, S., Murdy, S. & Lings, I. (2011). Visitor relationship orientation of destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 50(4), pp. 443-453.
- Polèse, M. (1998). *Economia Regional e Urbana – Lógica Espacial das Transformações Económicas*. Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional. Coimbra.
- PorData (2018). *Retrato da Madeira*. Edição 2018. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Portuguez, A. (1999). *Agroturismo e Desenvolvimento Regional*. São Paulo: Hucitec.
- Quintal, R. (2007). *Quintas, Parques e Jardins do Funchal – Estudo Fitogeográfico*. Lisboa: Esfera do Caos Editores.
- Quintal, R. (2009). *A Importância dos Jardins como Nicho Turístico na Madeira, Turismos de Nicho: Motivações, Produtos, Território*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, pp. 71-93.
- Raosoft (2004). Disponível em: <http://www.raosoft.com/samplesize.html> [obtido a 3 de agosto].

- Reis, D. (2009). *Redes empresariais em Turismo: O caso da Madeira*. (tese de Mestrado Gestão e Planeamento em Turismo). Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Universidade de Aveiro.
- Reis, L. & Cota, M. (2017) (Ed.), 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI 2017. (pp. 2286-2291). Lisboa: IEEE.
- Relph, E. (1976). *Place and placelessness*. London: Pion.
- Ribeiro, J. & Vareiro, L. (2007). *Turismo e desenvolvimento regional: o espaço rural como destino turístico*. 1º Congresso Internacional-Casa Nobre, um património para o futuro.
- Ribes, J., Rodríguez, A. & Jiménez, M. (2011). Determinants of the competitive advantage of residential tourism destinations in Spain. *Tourism Economics*, 17(2), pp. 373-403.
- Richards, G. (1997). *Cultural tourism in Europe*. Wallingford: CAB International.
- Richards, G. & Wilson, J. (2007). *Tourism, creativity, and development*. London: Routledge.
- Richards, G. (2011). Creativity and tourism: The State of the Art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), pp. 1225-1253.
- Rioja, M. (2009). Nuevas Tendencias del Consumo Turístico: Tipología de los turistas españoles. *Estudios Turísticos*, 179, pp. 67-94.
- Ritchie, J. & Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination: A sustainable Tourism Perspective*. Cambridge: CABI Publishing.
- Saarinen, J. (2006). Traditions of Sustainability in Tourism Studies. *Annals of Tourism Research* 33, pp. 1121-1140.
- Salgado, M., Martins, J. & Ramos, E. (2015). *Inovação, Gestão e Educação em Turismo e Hotelaria*. Coleção Politécnico da Guarda Observatório de Turismo da Serra da Estrela. Instituto Politécnico de Guarda.
- Santana, A. (2009). *Antropologia do turismo: analogias, encontros e relações*. São Paulo: Aleph.
- Schuckert, M., Liu, X. & Law, R. (2015). Hospitality and Tourism Online Reviews: Recent Trends and Future Directions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, pp. 608-621.
- Sedmak, G., Mihalic, T. (2008). Authenticity in Mature Seaside Resorts. *Annals of Tourism Research*, 35, pp. 1007-1031.
- Sharpley, R. (1994). *Tourism, Tourists & Society*. Huntingdon: ELM Publications
- Silberberg, T. (1995). Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites. *Tourism Management*, 16(5), pp. 361-365.
- Silva, I. (1985). *A Madeira e o turismo: Pequeno esboço histórico*. Secretaria Regional Turismo e Cultura. Funchal: DRAC.
- Silva, T. (2013). *As Quintas Madeirenses como uma oferta turística diferenciada*. (tese de Mestrado em Estudos Regionais e Locais). Universidade da Madeira.

- Silva, F. (2017). Planeamento Turístico nos Espaços Insulares. In: F. Silva & J. Umbelino (coord.). *Planeamento e desenvolvimento turístico*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, pp. 465-479.
- Silva, S. (2018). *Mercados e Tendências em Hotelaria*. (Documento de apoio não publicado). Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Simões, J. & Ferreira, C. (2009). *Turismos de Nicho, Motivações, Produtos, Territórios*. Centros de Estudos Geográficos. Universidade de Lisboa.
- Smith, V. & Eadington, W. (1992). *Tourism alternatives: Potential and problems in the development of tourism*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Spencer, D & Nsiah, C. (2013). The economic consequences of community support for tourism: A case study of a heritage fish hatchery. *Tourism Management*, 34, pp. 221-230.
- SRETC - Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura (2016). *Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021*. RAM.
- Steiner, C. & Reisinger, Y. (2005). Understanding Existential Authenticity. *Annals of Tourism Research*, 33(2), pp. 299-318.
- Stor, W. & Taylor, D. (1981). *Development from above or below? The dialectics of regional planning in development countries*. Londres: Wiley and Sons.
- Tchetchik, A., Fleische, A. & Finkelshtain, I. (2008). Differentiation and Synergies in rural tourism: Estimation and simulation of the Israeli Market. *American Journal of Agricultural Economics Association*, 90(2), pp. 553-570.
- Theobald, W. (1994). *Global tourism: The next decade*. Oxford and Boston: Butterworth-Heinemann.
- Thomas, R., Shaw, G. & Page, S. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32(5), pp. 963-976.
- Tosun, C. (2006). Expected nature of community participation in the tourism development. *Tourism Management*, 27(3), pp. 493-504.
- Trunfio, M., Petruzzellis, L. & Nigro, C. (2006). Tour operators and alternative tourism in Italy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), pp. 426-438.
- Turismo do Porto e Norte de Portugal (2017). *Guia Empreendimentos Turísticos Regime Jurídico*.
- Turismo de Portugal (2014). *Tipologias de Empreendimentos Turísticos*. Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos.
- Turismo de Portugal (2017). *Liderar o turismo do Futuro*. Estratégia Turismo 2027.
- Turismo de Portugal (2018). *Turismo em Portugal 2018*. Disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-portugal-2018.aspx> [obtido a 12 de janeiro 2019].

- Turismo de Portugal (2019). *Empreendimentos Turísticos*. Disponível em: http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Empreendimento_Turisticos/Paginas/default.aspx [obtido a 25 de janeiro 2019].
- Umbelino, J. (2017). O Turismo: Caraterização e Prospetiva. In: F. Silva e J. Umbelino (coord.) *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas, pp. 3-19.
- UNWTO (2017). *2017 Annual Report*. World Tourism Organization
- Vargas-Sánchez, A. (2017). ‘Territórios de inovação e turismo’, in Silva, F. e Umbelino, J. (coord.). *Planeamento e desenvolvimento turístico*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas, pp. 481-492
- Vieira, A. (2008). A História do turismo na Madeira – Alguns dados para uma Breve Reflexão. *Turismo Revista de la Escuela Universitaria de Turismo Iriarte*, pp. 95-118.
- Visitmadeira.pt (2018). *Distinções*. Disponível em: <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/madeira/distincoes> [obtido a 18 de outubro 2018].
- Visitmadeira.pt (2018). *Quintas da Madeira*. Disponível em: <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/onde-dormir/detalhe/madeira/alojamentos/quintas-da-madeira> [obtido a 18 de outubro 2018].
- Visitmadeira.pt (2019). *10 razões para visitar a Madeira*. Disponível em: <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/a-madeira/10-razoes-para-visitar-a-madeira> [obtido a 24 de junho 2019].
- Wang, N. (1999). Rethinking Authenticity in Tourism Experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), pp. 149-370.
- Yeoman, I., Brass, D. & McMahon-Beattie, U. (2007). Current issue in tourism: The authentic tourist. *Tourism Management*, 28, pp. 1128-1138.
- Zhu, Y. (2012). Performing heritage: rethinking authenticity in tourism. *Annals of Tourism Research*, 39(3), pp. 1495-1513.
- Zandonadi, B. & Freire, A. (2016). Agroturismo: cultura e identidade agregando renda no espaço rural. *Revista de turismo contemporâneo – RTC*, 4(1), pp. 23-44.

APÊNDICES

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO EM PORTUGUÊS



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Este questionário destina-se a quem **já ficou alojado nas Quintas da Madeira (QM)** e está integrado num estudo que pretende avaliar **a relevância das Quintas da Madeira como oferta diferenciada do destino** associado a uma dissertação de Mestrado em Gestão Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

O anonimato e a confidencialidade serão rigorosamente respeitados, agradeço que responda com sinceridade a todas as questões.

Assinale a sua opinião com uma cruz (X), ou escrevendo no espaço indicado.

1. Nacionalidade: <input type="checkbox"/> Alemão <input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Francês <input type="checkbox"/> Holandês <input type="checkbox"/> Inglês <input type="checkbox"/> Português <input type="checkbox"/> Outra Qual: _____													
2. Idade: <input type="checkbox"/> 18-28 <input type="checkbox"/> 29-38 <input type="checkbox"/> 39-48 <input type="checkbox"/> 49-58 <input type="checkbox"/> 59-68 <input type="checkbox"/> Mais de 68													
3. Na sua estadia nas QM geralmente viaja: <input type="checkbox"/> Sozinho Acompanhado: <input type="checkbox"/> Família <input type="checkbox"/> Amigos													
4. Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	5. Situação Laboral: <input type="checkbox"/> Ativo <input type="checkbox"/> Não Ativo												
6. Quantas vezes ficou alojado em alguma Quinta da Madeira? <input type="checkbox"/> Uma Vez <input type="checkbox"/> Duas vezes <input type="checkbox"/> Três vezes <input type="checkbox"/> Quatro ou mais vezes													
7. Em média quantas noites pernoitou: _____													
8. O que levou a escolher este tipo de alojamento (escolha até 3): <table border="0" style="width: 100%;"><tr><td><input type="checkbox"/> Sossego e tranquilidade</td><td><input type="checkbox"/> Personalização do serviço</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Localização</td><td><input type="checkbox"/> Jardins e paisagens</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Conforto e decoração</td><td><input type="checkbox"/> Valor arquitetónico/Arquitetura diferenciada</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Ambiente e familiar</td><td><input type="checkbox"/> Preço</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Contacto com a natureza</td><td><input type="checkbox"/> Qualidade</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Autenticidade</td><td><input type="checkbox"/> Outra, qual: _____</td></tr></table>		<input type="checkbox"/> Sossego e tranquilidade	<input type="checkbox"/> Personalização do serviço	<input type="checkbox"/> Localização	<input type="checkbox"/> Jardins e paisagens	<input type="checkbox"/> Conforto e decoração	<input type="checkbox"/> Valor arquitetónico/Arquitetura diferenciada	<input type="checkbox"/> Ambiente e familiar	<input type="checkbox"/> Preço	<input type="checkbox"/> Contacto com a natureza	<input type="checkbox"/> Qualidade	<input type="checkbox"/> Autenticidade	<input type="checkbox"/> Outra, qual: _____
<input type="checkbox"/> Sossego e tranquilidade	<input type="checkbox"/> Personalização do serviço												
<input type="checkbox"/> Localização	<input type="checkbox"/> Jardins e paisagens												
<input type="checkbox"/> Conforto e decoração	<input type="checkbox"/> Valor arquitetónico/Arquitetura diferenciada												
<input type="checkbox"/> Ambiente e familiar	<input type="checkbox"/> Preço												
<input type="checkbox"/> Contacto com a natureza	<input type="checkbox"/> Qualidade												
<input type="checkbox"/> Autenticidade	<input type="checkbox"/> Outra, qual: _____												

<p>9. Este tipo de alojamento é diferenciador dos hotéis <i>standard</i>.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end;"> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Discordo em Parte</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Concordo em Parte</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente</div> </div>	
<p>10. Este tipo de alojamento valoriza a oferta hoteleira da região.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end;"> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Discordo em Parte</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Concordo em Parte</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente</div> </div>	
<p>11. As Quintas da Madeira são representativas da identidade do destino.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end;"> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Discordo em Parte</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Concordo em Parte</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente</div> </div>	
<p>12. Recomenda este tipo alojamento:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end;"> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Provavelmente <input type="checkbox"/> Não </div>	<p>13. Pretende voltar a ficar alojado numa QM?</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end;"> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Provavelmente <input type="checkbox"/> Não </div>
<p>14. Na sua opinião, quais são as principais vantagens das Quintas da Madeira em relação à hotelaria tradicional (indique até 3 vantagens)?</p> <p>a) _____</p> <p>b) _____</p> <p>c) _____</p>	
<p>15. Quais as principais limitações deste tipo de alojamento (indique até 3 opções)?</p> <p>a) _____</p> <p>b) _____</p> <p>c) _____</p>	
<p>16. Sugestões e outros comentários.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

Muito obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO EM INGLÊS



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

This survey is for those who have already stayed in Quintas da Madeira (QM) and is part of a study that intends to assess the relevance of Quintas da Madeira as a distinguished offer to this destination, along with a Master's Degree in Hotel Management from the Estoril Higher Institute for Tourism and Hotel Studies – ESHTE.

Your feedback is strictly anonymous and confidential. Thank you in advance for providing, candidly, this important feedback.

Mark your opinion with an exe (X), or type your answer in the given space.

1. Nationality: <input type="checkbox"/> German <input type="checkbox"/> Spanish <input type="checkbox"/> French <input type="checkbox"/> Dutch <input type="checkbox"/> English <input type="checkbox"/> Portuguese <input type="checkbox"/> Other Which one: _____													
2. Age: <input type="checkbox"/> 18-28 <input type="checkbox"/> 29-38 <input type="checkbox"/> 39-48 <input type="checkbox"/> 49-58 <input type="checkbox"/> 59-68 <input type="checkbox"/> More than 68													
3. During your stay at QM, you usually travel: <input type="checkbox"/> Alone Accompanied: <input type="checkbox"/> Family <input type="checkbox"/> Friends													
4. Gender: <input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female	5. Employment status: <input type="checkbox"/> Employed <input type="checkbox"/> Not Employed												
6. How many times have you stayed in Quinta da Madeira? <input type="checkbox"/> Once <input type="checkbox"/> Twice <input type="checkbox"/> Three times <input type="checkbox"/> Four or more times													
7. How many nights have you stayed (Average): _____													
8. Why have you chosen this type of lodging (choose until three): <table border="0" style="width: 100%;"><tr><td><input type="checkbox"/>Peace and quiet</td><td><input type="checkbox"/>Personal service</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/>Location</td><td><input type="checkbox"/>Gardens and landscape</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/>Comfort and decoration</td><td><input type="checkbox"/>Architectural value/ Differentiated architecture</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/>Familiar atmosphere</td><td><input type="checkbox"/>Price</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/>Nature contact</td><td><input type="checkbox"/>Quality</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/>Authenticity</td><td><input type="checkbox"/>Other, Which one: _____</td></tr></table>		<input type="checkbox"/> Peace and quiet	<input type="checkbox"/> Personal service	<input type="checkbox"/> Location	<input type="checkbox"/> Gardens and landscape	<input type="checkbox"/> Comfort and decoration	<input type="checkbox"/> Architectural value/ Differentiated architecture	<input type="checkbox"/> Familiar atmosphere	<input type="checkbox"/> Price	<input type="checkbox"/> Nature contact	<input type="checkbox"/> Quality	<input type="checkbox"/> Authenticity	<input type="checkbox"/> Other, Which one: _____
<input type="checkbox"/> Peace and quiet	<input type="checkbox"/> Personal service												
<input type="checkbox"/> Location	<input type="checkbox"/> Gardens and landscape												
<input type="checkbox"/> Comfort and decoration	<input type="checkbox"/> Architectural value/ Differentiated architecture												
<input type="checkbox"/> Familiar atmosphere	<input type="checkbox"/> Price												
<input type="checkbox"/> Nature contact	<input type="checkbox"/> Quality												
<input type="checkbox"/> Authenticity	<input type="checkbox"/> Other, Which one: _____												

9. This type of lodging is different from a standard hotel. <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: 0.9em;"> <input type="checkbox"/> Strongly Disagree <input type="checkbox"/> Somewhat Disagree <input type="checkbox"/> Neither Agree nor Disagree <input type="checkbox"/> Somewhat Agree <input type="checkbox"/> Strongly Agree </div>	
10. This type of lodging heightens the region's lodging offer. <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: 0.9em;"> <input type="checkbox"/> Strongly Disagree <input type="checkbox"/> Somewhat Disagree <input type="checkbox"/> Neither Agree nor Disagree <input type="checkbox"/> Somewhat Agree <input type="checkbox"/> Strongly Agree </div>	
11. Quintas da Madeira represent the true identity of the travel destination. <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: 0.9em;"> <input type="checkbox"/> Strongly Disagree <input type="checkbox"/> Somewhat Disagree <input type="checkbox"/> Neither Agree nor Disagree <input type="checkbox"/> Somewhat Agree <input type="checkbox"/> Strongly Agree </div>	
12. Do you recommend this type of lodging: <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> Possibly <input type="checkbox"/> No </div>	13. Will you stay again at QM? <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> Possibly <input type="checkbox"/> No </div>
14. In your opinion, which are the main advantages of Quintas da Madeira, when comparing to traditional hotels (specify until three aspects)? a) _____ b) _____ c) _____	
15. What are the negative aspects of this type of lodging (specify until three reasons)? a) _____ b) _____ c) _____	
16. Suggestions and other comments. _____ _____ _____	

Thank you for your time!

APENDICE III – QUESTIONARIO EM FRANCES



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Ce questionnaire s'adresse à ceux qui ont déjà séjourné à Quintas da Madeira (QM) et est intégré à une étude qui vise évaluer la pertinence de Quintas da Madeira en tant qu'offre différenciée de cette destination, associée à un Master en Gestion Hôtelière à l'*Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril* – ESHTE.

L'anonymat et la confidentialité seront strictement respectés, et je vous remercie en avance pour répondre franchement à toutes les questions.

Marquez votre opinion avec une croix (X) ou en tapant dans le cadre prévu à cet effet.

1. Nationalité: <input type="checkbox"/> Allemand <input type="checkbox"/> Espagnol <input type="checkbox"/> Français <input type="checkbox"/> Néerlandais <input type="checkbox"/> Anglais <input type="checkbox"/> Portugais <input type="checkbox"/> Autre, Veuillez préciser: _____													
2. Âge: <input type="checkbox"/> 18-28 <input type="checkbox"/> 29-38 <input type="checkbox"/> 39-48 <input type="checkbox"/> 49-58 <input type="checkbox"/> 59-68 <input type="checkbox"/> Plus de 68													
3. Pendant votre séjour aux QM, généralement vous voyagez: <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Seul Accompagné: <input type="checkbox"/> Famille <input type="checkbox"/> Amis</div>													
4. Sexe: <input type="checkbox"/> Homme <input type="checkbox"/> Femme	5. Statut professionnel: <input type="checkbox"/> Employé <input type="checkbox"/> Pas employé												
6. Combien de fois êtes-vous restés dans une Quinta da Madeira? <input type="checkbox"/> Une fois <input type="checkbox"/> Deux fois <input type="checkbox"/> Trois fois <input type="checkbox"/> Quatre ou plusieurs fois													
7. Combien de nuits avez-vous resté (en moyenne): _____													
8. Pourquoi avez-vous choisi ce type d'hébergement (choisissez jusqu'à trois): <table border="0" style="width: 100%;"><tr><td><input type="checkbox"/> La calme et la tranquillité</td><td><input type="checkbox"/> Le service personnalisé</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> La localisation</td><td><input type="checkbox"/> Les jardins et les paysages</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Le confort et la décoration</td><td><input type="checkbox"/> La valeur architecturale/L'architecture différenciée</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> L'ambiance familiale</td><td><input type="checkbox"/> Le prix</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Le contact avec la nature</td><td><input type="checkbox"/> La qualité</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> L'authenticité</td><td><input type="checkbox"/> Autre, veuillez préciser: _____</td></tr></table>		<input type="checkbox"/> La calme et la tranquillité	<input type="checkbox"/> Le service personnalisé	<input type="checkbox"/> La localisation	<input type="checkbox"/> Les jardins et les paysages	<input type="checkbox"/> Le confort et la décoration	<input type="checkbox"/> La valeur architecturale/L'architecture différenciée	<input type="checkbox"/> L'ambiance familiale	<input type="checkbox"/> Le prix	<input type="checkbox"/> Le contact avec la nature	<input type="checkbox"/> La qualité	<input type="checkbox"/> L'authenticité	<input type="checkbox"/> Autre, veuillez préciser: _____
<input type="checkbox"/> La calme et la tranquillité	<input type="checkbox"/> Le service personnalisé												
<input type="checkbox"/> La localisation	<input type="checkbox"/> Les jardins et les paysages												
<input type="checkbox"/> Le confort et la décoration	<input type="checkbox"/> La valeur architecturale/L'architecture différenciée												
<input type="checkbox"/> L'ambiance familiale	<input type="checkbox"/> Le prix												
<input type="checkbox"/> Le contact avec la nature	<input type="checkbox"/> La qualité												
<input type="checkbox"/> L'authenticité	<input type="checkbox"/> Autre, veuillez préciser: _____												

9. Ce type d'hébergement est différent des hôtels standard. <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: 0.9em;"> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord ni en désaccord <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord </div>	
10. Ce type d'hébergement valorise l'offre hôtelière de la région. <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: 0.9em;"> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord ni en désaccord <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord </div>	
11. Les Quintas da Madeira sont représentatives de l'identité de la destination. <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: 0.9em;"> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord ni en désaccord <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord </div>	
12. Recommandez-vous ce type d'hébergement: <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: 0.9em;"> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Possiblement <input type="checkbox"/> Non </div>	13. Voulez-vous être à nouveau hébergé aux QM? <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: 0.9em;"> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Possiblement <input type="checkbox"/> Non </div>
14. À votre avis, quels sont les principaux avantages des Quintas da Madeira par rapport aux hôtels traditionnels (veuillez indiquer jusqu'à trois avantages)? a) _____ b) _____ c) _____	
15. Quelles sont les principales limitations de ce type d'hébergement (veuillez préciser jusqu'à trois options)? a) _____ b) _____ c) _____	
16. Vos remarques et suggestions. _____ _____ _____	

Merci beaucoup de votre collaboration!

APÊNDICE IV – QUESTIONÁRIO EM ALEMÃO



Diese Formular wird zu demjenigen bestimmt, der bereits bei Quintas da Madeira untergebracht wurde und es ist in eine Studie integriert, die Quintas da Madeira bewerten will, als differenziertes Angebot des Reiseziels verbunden mit einer Masterarbeit für meine Uni (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril).

Anonymität und Vertraulichkeit werden respektiert, ich danke Ihnen für die Ehrlichkeit Antwort.

Kreuzen Sie an (X), oder schreiben Sie.

1. Nationalität: <input type="checkbox"/> Deutsch <input type="checkbox"/> Spanisch <input type="checkbox"/> Französisch <input type="checkbox"/> Niederländisch <input type="checkbox"/> Englisch <input type="checkbox"/> Portugiesisch <input type="checkbox"/> Andere Sprache: _____													
2. Alter: <input type="checkbox"/> 18-28 <input type="checkbox"/> 29-38 <input type="checkbox"/> 39-48 <input type="checkbox"/> 49-58 <input type="checkbox"/> 59-68 <input type="checkbox"/> Mehr als 68													
3. Mit wem reisen Sie?: <input type="checkbox"/> Allein Begleitet: <input type="checkbox"/> Familie <input type="checkbox"/> Freunde													
4. Geschlecht: <input type="checkbox"/> Männlich <input type="checkbox"/> Weiblich	5. Beschäftigung Situation: <input type="checkbox"/> Aktiv <input type="checkbox"/> Nicht Aktiv												
6. Wie oft bleiben Sie bei Quintas da Madeira? <input type="checkbox"/> Einmal <input type="checkbox"/> Zweimal <input type="checkbox"/> Dreimal <input type="checkbox"/> Vier oder mehr													
7. Wie viele Nächte übernachten Sie: _____													
8. Warum haben Sie diese Unterkunft gewählt (Wählen Sie bis 3): <table border="0" style="width: 100%;"><tr><td><input type="checkbox"/>Ruhe</td><td><input type="checkbox"/>Dienst</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/>Lage</td><td><input type="checkbox"/>Garten und Blick</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/>Bequem und Einrichtung</td><td><input type="checkbox"/>Architektur wertvoll</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/>Umwelt und Familie</td><td><input type="checkbox"/>Preis</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/>Kontakt mit der Natur</td><td><input type="checkbox"/>Qualität</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/>Echtheit</td><td><input type="checkbox"/>Andere Sprache: _____</td></tr></table>		<input type="checkbox"/> Ruhe	<input type="checkbox"/> Dienst	<input type="checkbox"/> Lage	<input type="checkbox"/> Garten und Blick	<input type="checkbox"/> Bequem und Einrichtung	<input type="checkbox"/> Architektur wertvoll	<input type="checkbox"/> Umwelt und Familie	<input type="checkbox"/> Preis	<input type="checkbox"/> Kontakt mit der Natur	<input type="checkbox"/> Qualität	<input type="checkbox"/> Echtheit	<input type="checkbox"/> Andere Sprache: _____
<input type="checkbox"/> Ruhe	<input type="checkbox"/> Dienst												
<input type="checkbox"/> Lage	<input type="checkbox"/> Garten und Blick												
<input type="checkbox"/> Bequem und Einrichtung	<input type="checkbox"/> Architektur wertvoll												
<input type="checkbox"/> Umwelt und Familie	<input type="checkbox"/> Preis												
<input type="checkbox"/> Kontakt mit der Natur	<input type="checkbox"/> Qualität												
<input type="checkbox"/> Echtheit	<input type="checkbox"/> Andere Sprache: _____												

<p>9. Diese Unterkunft ist verschieden als die andere Standard Hotels.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end;"> <div><input type="checkbox"/> Stimme nicht sehr zu</div> <div><input type="checkbox"/> Stimme nicht zu neutral</div> <div><input type="checkbox"/> Stimme überhaupt nicht zu</div> <div><input type="checkbox"/> Stimme zu neutral</div> <div><input type="checkbox"/> Stimme sehr zu</div> </div>	
<p>10. Diese Unterkunft schätzt das Hotelangebot auf Madeira.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end;"> <div><input type="checkbox"/> Stimme nicht sehr zu</div> <div><input type="checkbox"/> Stimme nicht zu neutral</div> <div><input type="checkbox"/> Stimme überhaupt nicht zu</div> <div><input type="checkbox"/> Stimme zu neutral</div> <div><input type="checkbox"/> Stimme sehr zu</div> </div>	
<p>11. Die Quintas von Madeira stehen vertreten für die Identität des Reiseziels.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end;"> <div><input type="checkbox"/> Stimme nicht sehr zu</div> <div><input type="checkbox"/> Stimme nicht zu neutral</div> <div><input type="checkbox"/> Stimme überhaupt nicht zu</div> <div><input type="checkbox"/> Stimme zu neutral</div> <div><input type="checkbox"/> Stimme sehr zu</div> </div>	
<p>12. Empfehlen Sie diese Unterkunft:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end;"> <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Vielleicht <input type="checkbox"/> Nein </div>	<p>13. Kommen Sie wieder bei uns Zurück?</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end;"> <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Vielleicht <input type="checkbox"/> Nein </div>
<p>14. Was sind die Vorteile in einem Bauernhaus (Quintas da Madeira) hier auf Madeira auf die Traditionelle Hotels (geben Sie 3 Beispiel)?</p> <p>a) _____</p> <p>b) _____</p> <p>c) _____</p>	
<p>15. Was sind die Nachteile (Geben Sie 3 Beispiel)?</p> <p>a) _____</p> <p>b) _____</p> <p>c) _____</p>	
<p>16. Vorschlag und Kommentar.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

Vielen Dank für Ihre mühe!

APÊNDICE V – ENTREVISTA



Entrevista

“A relevância das Quintas da Madeira como oferta diferenciada do destino.”

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da tese de dissertação do mestrado em Gestão Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. O principal objetivo é perceber qual a relevância das Quintas da Madeira como oferta diferenciada do destino. Como objetivos mais específicos: analisar o estado da arte dos temas relativos à relevância da oferta de alojamento na imagem e qualidade do destino turístico; caracterizar o turismo na região autónoma da Madeira, caracterizar o segmento de alojamento constituído pelas Quintas da Madeira, averiguar a importância das Quintas da Madeira no contexto do alojamento regional, analisar e comparar KPI'S (*Key Performance Indicator*) das Quintas (tipo) com um hotel standard; e por fim, investigar as razões da escolha dos consumidores deste tipo de alojamento (Quintas da Madeira).

Gostaria de agradecer desde já a sua disponibilidade, se me permite peço-lhe autorização para gravar e posteriormente transcrever a entrevista utilizando-a para a tese de mestrado.

1. Como caracteriza, posiciona e diferencia as Quintas da Madeira a nível da oferta de alojamento na Madeira.
2. Caso considere que a tipologia Quintas da Madeira é diferenciada no panorama do alojamento hoteleiro regional, explique porquê.
3. As Quintas da Madeira representam a identidade do destino Madeira? Se sim como?
4. De que forma e relevância as Quintas da Madeira valorizam a oferta hoteleira da região e contribuem para a valorização da imagem do destino e do seu produto global?
5. Existe vantagem competitiva, para uma unidade hoteleira, pertencer à tipologia Quintas da Madeira? Porquê?
6. Qual o panorama das Quintas da Madeira no contexto da oferta de alojamento na região e como tem evoluído?

7. Quais são as forças, fraquezas e como se pode valorizar esta tipologia de alojamento?
8. Quer referir mais algum aspeto relacionado com as Quintas da Madeira que considere pertinente?
9. O modelo de desenvolvimento turístico na Madeira, em particular no que se refere à oferta de alojamento tem sido o mais adequado? Porquê? Possíveis sugestões?
10. Quer acrescentar mais alguma questão que considere relevante?